

Copyright © 2020 by Sochi State University



Published in the Russian Federation  
Sochi Journal of Economy  
Has been issued since 2007.  
ISSN: 2541-8114  
2020, 14(3): 247-253

[www.vestnik.sutr.ru](http://www.vestnik.sutr.ru)



UDC 33

## Improving Hotel Management during a Pandemic

Laura B. Avidzba <sup>a, \*</sup>

<sup>a</sup> Sochi State University, Russian Federation

### Abstract

The article is devoted to improving the management mechanism in the hotel industry during a pandemic. The pandemic has had a negative impact on many businesses, especially hospitality businesses. In the spring of 2020, a situation developed when international air traffic was completely stopped, tourist travel within Russia was completely limited, and business travel was reduced to a minimum. Hotel companies have used up the financial resources that they had accumulated in previous periods. Therefore, they usually expect financial support from the state. Another problem was the transfer of a significant part of employees to a remote or rotational mode of work. As a rule, the main staff of any hotel or hotel consists of administrators, maids and cooks who can not serve tourists from home. The work analyzes the recent months in terms of occupancy and profitability of russian hotels in order to identify problems and develop better management mechanisms. To overcome the crisis, a number of measures must be taken, as well as strategies developed to reduce risks in the event of unforeseen events.

**Keywords:** management mechanism, pandemic, hotel industry, enterprise management.

### 1. Введение

Отечественная индустрия туризма в 2020 году испытала на себе серьезные проблемы, связанные с распространением COVID-19 практически во всех странах мира. Цель данной статьи заключается в выявлении особенностей управления в гостиничной сфере в таких условиях и возможности ее совершенствования. Это обусловлено тем, что руководители гостиничного бизнеса в России обязаны разрешить вопрос о том, каким должен быть эффективный механизм управления гостиничными предприятиями и каким сам гостиничный бизнес будет после завершения пандемии. Статистические исследования свидетельствуют о том, что COVID-19 негативно влияет на российский гостиничный бизнес, поскольку гостиничные предприятия испытывают финансовые трудности, что, в свою очередь, влияет на сокращение рабочего персонала, то есть рост безработицы, простаивание материальной базы (Антропова, 2020).

### 2. Материалы и методы

Основными источниками для написания данной статьи стали последние труды российских ученых в области гостиничного бизнеса, а именно в условиях пандемии. Необходимая аргументация теоретических выводов достигается посредством применения общенаучных методов анализа и синтеза, дедукции и индукции, научной абстракции и конкретизации.

\* Corresponding author

E-mail addresses: [avidzba\\_laura@mail.ru](mailto:avidzba_laura@mail.ru) (L.B. Avidzba)

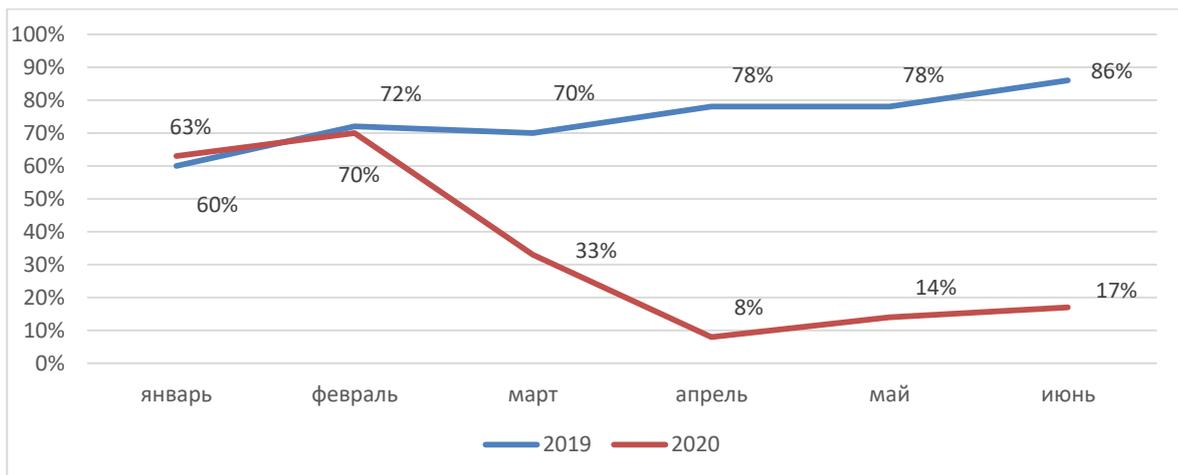
### 3. Обсуждение

Поскольку гостиничная отрасль представляет собой такой сектор экономики, который при своей высокой доходности не подлежит государственному субсидированию и не является приоритетным для государства, а также в ситуации ограничения перемещений как внутри страны, так и возможности принимать иностранных туристов, то и ущерб от пандемии в ней наступил практически с первых шагов (Чевтайкина, Ермолина, 2020). После первой волны пандемии, когда были отменены ограничения, количество брони возросло, но оно существенно отставало от показателей предыдущих лет (Оборин, Шостак, 2018; Оборин, Шостак, 2018а).

При этом несмотря на то, что аналитики фиксировали значительное падение загрузки, но цена продаж существенно не была изменена. За девять месяцев 2020 падение гостиничной загрузки в России в среднем составило более 30 %, тогда как снижение на номер средней цены – только 1,9 % (Логунцова, 2020).

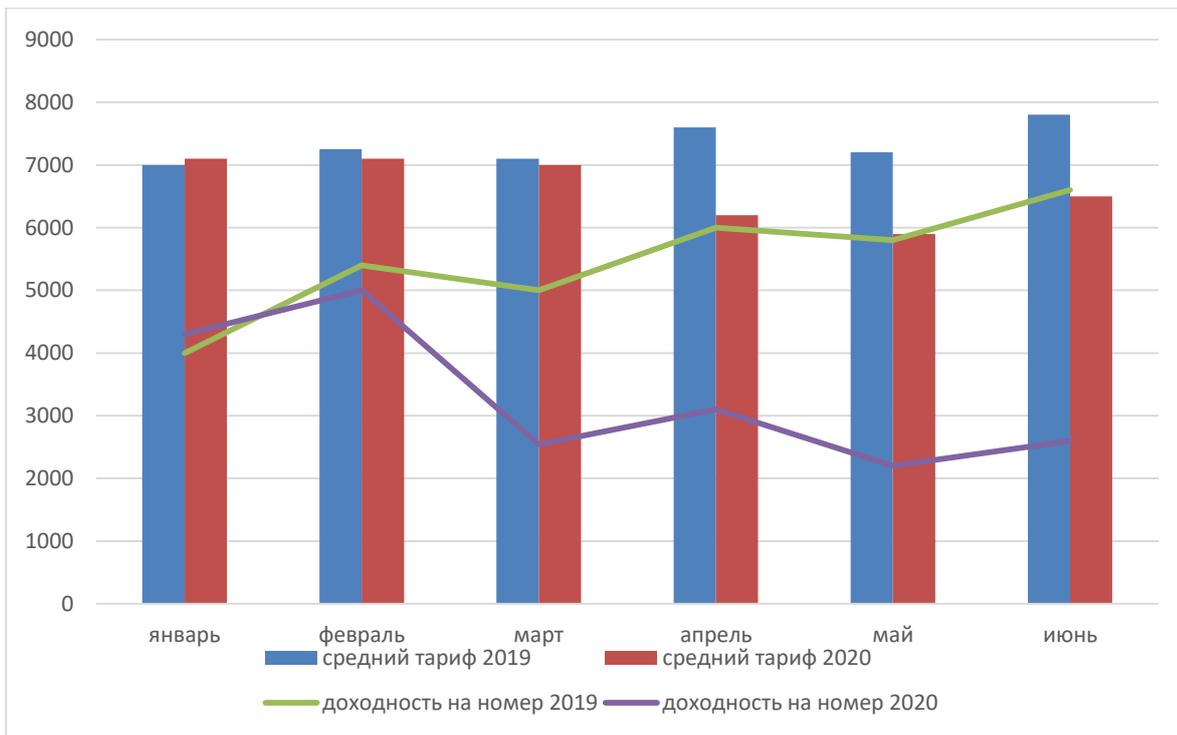
Гостиничный рынок двух столиц России – Москвы и Санкт-Петербурга в своей доходности потерял соответственно 54 % и 78 %, у Сочи – 48 %. Поток иностранных туристов в Москве сократился на 5 %, в Санкт-Петербурге – 45 %.

Московский гостиничный рынок показывает свои исторические минимумы, начиная с марта, то есть начала пандемии. Именно COVID-19 выступает как основная причина снижения гостиничного рынка Москвы в первом полугодии 2020 года, даже с учетом небольшой положительной динамики в мае-июне. При этом все сегменты гостиничного рынка столицы испытали на себе отрицательное влияние пандемии. На Рисунке 1 представлена динамика загрузки гостиничных предприятий Москвы в первом полугодии 2020 году и их сравнение с аналогичными показателями 2019 года:



**Рис. 1.** Динамика загрузки гостиничного рынка Москвы в I полугодии 2020 года, % (Махошева и др., 2020)

При этом в исследуемый период средний тариф на проживание снизился на 5 % по отношению с 2019 годом, который в 2020 году составил 7 тыс. руб. Хуже всего ситуация обстоит со средним ценовым сегментом гостиничного бизнеса столицы, где средний тариф сократился до 4 тыс. руб. (-16,6 %). А вот в сегменте «люкс» наблюдается некоторое повышение тарифа – на 5 % по сравнению с 2019 годом (Рисунок 2):



**Рис. 2.** Динамика среднего тарифа и доходности на норме гостиничного рынка Москвы в I полугодии 2020 года, руб.

Весной 2020 года сложилась ситуация, когда полностью было прекращено международное авиасообщение, туристские путешествия в пределах России были полностью ограничены, деловые поездки сократились до минимума. Количество посетителей гостиниц и отелей сократилось существенно: до 40 % номерного фонда в Москве и 20 % в Санкт-Петербурге. По итогам первого полугодия загрузка гостиничных предприятий Москвы составила лишь 35 %, что на 52 % ниже аналогичного показателя 2019 года. Самым провальным для гостиничных предприятий считается апрель. Доходность на гостиничный номер сократилась в среднем на 52-62 %.

Санкт-Петербург всегда выступал как популярное место для туристов, поэтому в северную столицу туристский поток, в том числе и иностранный, постоянно увеличивался. При этом и в период первой волны коронавируса загрузка гостиничных предприятий Санкт-Петербурга существенно сократилась – в апреле она составила всего 3 %, а за первое полугодие 2020 года – 25 %, что означает снижение на 60 % по отношению аналогичного показателя 2019 года. В этот период отельеры старались предложить разного рода предложения для повышения загрузки своих гостиничных предприятий, например, для повышения срока пребывания, а также предлагалась сдача номеров в качестве офисов. При этом были разработаны и реализованы такие мероприятия при отмене карантинных мероприятий, как совершение в северную столицу туров выходного дня, либо на срок 2-3 дня, что позволило привлечь достаточно большое число туристов из Москвы и Московской области.

Если рассматривать средний тариф Санкт-петербургского гостиничного рынка, то он составил 5,2 тыс. руб., хотя в 2019 году он составлял более 9 тыс. руб. На это также оказало влияние и отмена наращивание гостиницами тарифа в два с половиной раза, что привело к снижению показателя за первое полугодие на 45 %. Доходность на один гостиничный номер в Санкт-Петербурге составил 1,3 тыс. руб., что является ниже показателя 2019 года на 78 %.

Первое полугодие 2020 года оказалось сложным и для Сочи, поскольку на курорте в апреле-мае не функционировала большая часть гостиниц и отелей, а санатории оказались закрытыми на период с 28 марта по 1 июня, после чего все здравницы не смогли открыться. Однако на курорте не наблюдался рост спроса, поскольку на территории края продолжают сохраняться ограничения Роспотребнадзора. Период июль-август для курорта стали более успешными, поскольку было открыто большая часть курортно-санаторных организаций,

а повышение спроса со стороны туристов позволили повысить тарифы больше чем на 50 % (Осипова, Прокопьев, 2020).

Горный кластер курорта был загружен первую половину года на 40 %, что составляет падение на 35 % по сравнению с прошлым годом. При этом и такой показатель включил в себя вполне успешные месяцы – январь и февраль, а с апреля по июнь загрузка упала практически до нуля. Если рассматривать прибрежный кластер, то общая загрузка за полугодие составила только 29 %, что ниже прошлогоднего показателя на 43 %.

При этом прогнозируется, что при самых благоприятных сценариях развития ситуации с пандемией на восстановление нормальной деятельности гостиниц и отелей понадобится период, превышающий шесть месяцев. Тем самым на сегодняшний день на первый план выходит задача поиска путей из кризиса.

В целом ситуация такова, что гостиничные предприятия израсходовали те финансовые ресурсы, которые были у них накоплены в предыдущие периоды. Поэтому они, как правило, ожидают финансовой поддержки от государства. В качестве такой поддержки называются следующие меры: отсрочка платежей по аренде земли и налогам, введение моратория на банкротство гостиничных предприятий (Проценко, 2016). При этом данные мероприятия должны распространяться не только на средний и малый бизнес, но и крупные гостиничные предприятия. В отношении столичных гостиниц и отелей были предложены правительственные субсидии, направленные на использование гостиничных номеров с целью временного размещения в них трудовых мигрантов, которые не имеют возможности вернуться домой, а на территории России они остались без работы. Обоснованием такой программы стала месячная оплата номера гостиницы в 25 тыс. руб., а выручка гостиницы идет на выплату заработной платы гостиничному персоналу и обслуживание кредитных и других долговых обязательств (Стальмахович, 2020).

В качестве одной из трудностей выступил перевод существенной части сотрудников на удаленный или вахтовый режим работы. Как правило, основной штат любой гостиницы или отеля составляют администраторы, горничные и повара, которые не могут обслуживать туристов из дома. Поэтому в условиях пандемии сотрудники были просто отправлены в отпуска с сохранением 75 % оплаты от оклада (Клюева и др., 2019).

#### 4. Заключение

Таким образом, в условиях неопределенности в отношении возобновления карантинных мероприятий, снижения загрузки, отмены массовых мероприятий и снижения числа туристов, гостиничные предприятия должны понять, как дальше функционировать в них. Необходимо разработать основные направления тактики выживания гостиничных предприятий, которым просто необходимо иметь план действий на случай наступления чрезвычайных ситуаций, которые гостиница или отель смогут реализовать в кратчайший срок:

1) не предлагать повсеместно сниженные цены на проживание, поскольку это может еще больше осложнить финансовое состояние гостиничного предприятия, и оно будет более длительный срок выходить из кризисного состояния. Поэтому необходимо разумно подходить к политике снижения цен и ограничения размера скидок. Это связано с тем, что любое гостиничное предприятие в течение достаточно длительного времени работает над тем, чтобы повышать цены, к примеру, за счет улучшения сервиса, гостиничного обслуживания, и их снижение может привести к тому, что данная работа будет полностью перечеркнута. А чтобы вернуть на прежний уровень цен, прибыльности и имиджа гостиничного предприятия может понадобиться не один год. Основным советом может стать разумность предоставления скидок и их оригинальная подача;

2) для сохранения текущего потока туристов, а также привлечения новых, необходимо продолжать разрабатывать маркетинговые мероприятия. Тем самым маркетинговый бюджет гостиничного предприятия не может считаться как ненужный и не должен подлежать сокращению. При этом в качестве совета может быть ориентация маркетинга гостиниц и отелей не на продвижение своих новых инициатив и привлечение новых туристов, а на существующей клиентской базе, чтобы сохранить постоянных своих посетителей;

3) эффективным может стать работка гостиничных предприятий с небольшими сегментами рынка, которые являются менее чувствительными к ценовой политике гостиницы. При этом необходимо изучать новые способы продвижения своего продукта;

4) осуществление поиска доходных источников внутри гостиницы, к которым относятся питание, дополнительные услуги, SPA. Руководство гостиничных предприятий имеют возможность диверсифицировать в собственный бизнес вместо ориентации на какой-либо географический сегмент или только одно направление;

5) ценность для клиента гостиницы представляет пакетное предложение, которое предполагает наличие новых путей их продаж, например, пакеты для романтических выходных, ценовые предложения для выходного дня. Данные специальные предложения должны содержать для гостей гостиниц дополнительную ценность – SPA-процедуры, питание; а также предложения для повторного обращения гостя в этот отель, например, бесплатная дополнительная ночь;

6) сокращение гостиничных расходов должно происходить в тех зонах предприятия, которые оказывают на имидж гостиницы и обслуживание в ней гостей наименьшее влияние. С учетом того, что туристы являются достаточно чувствительными к любым изменениям, то гостиница не может снизить существующие стандарты, а только добавлять дополнительную ценность.

Тем самым, можно сделать вывод о том, что гостиничные предприятия должны не только прогнозировать возможные риски наступления непредвиденных событий и планировать в соответствии с этим свои будущие расходы, но также при наступлении таких непростых условий, как пандемия, стараться не впадать в панику и грамотно планировать свою ценовую политику, систему скидок, маркетинговые мероприятия, чтобы по окончании непростого периода суметь сохранить свой имидж, гостиничный персонал и финансовую стабильность.

### **Литература**

**Антропова, 2020** – Антропова А.О. Влияние коронавируса (COVID-19) на международный туризм // *Вестник научных конференций*. 2020. № 2-2 (54). С. 16-18.

**Духовная, 2019** – Духовная Л.Л. Автоматизация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности гостиничного предприятия // *Сервис в России и за рубежом*. 2019. Т. 13. № 3 (85). С. 162-174.

**Клюева и др., 2019** – Клюева Ю.С., Кононова В.В. Актуальные аспекты оценки формирования клиентоориентированности персонала гостинично-ресторанного комплекса // *Вестник НГИЭИ*. 2019. № 11 (102). С. 67-78.

**Логунцова, 2020** – Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // *Государственное управление*. 2020. № 80. С. 49-65.

**Махошева и др., 2020** – Махошева М.Х., Семенова А.И., Тубеева Ф.А. Последствия пандемии COVID-19 для туристской индустрии // *Academy*. 2020. № 7 (58). С. 24-26.

**Оборин, Шостак, 2018** – Оборин М.С., Шостак М.А. Научные основы управления предприятиями гостеприимства в сложных экономических условиях // *Вестник Забайкальского государственного университета*. 2018. Т. 24. № 5. С. 135-144.

**Оборин, Шостак, 2018а** – Оборин М.С., Шостак М.А. Процессный подход к совершенствованию механизма управления предприятиями индустрии гостеприимства в России и Республике Крым // *Сервис plus*. 2018. Т. 12. № 2. С. 42-53.

**Осипова, Прокопьев, 2020** – Осипова Л.Б., Прокопьев В.Н. Гостиничный и туристический бизнес во время пандемии коронавируса COVID-19 // *Молодой ученый*. 2020. № 23 (313). С. 429-433.

**Проценко, 2016** – Проценко Я.В. Управление финансовой стабильностью предприятий гостиничного хозяйства в условиях кризиса // *Формирование рыночных отношений*. 2016. № 9 (184). С. 110-115.

**Стальмахович, 2020** – Стальмахович А.А. Деятельность туристических компаний после пандемии коронавируса // *Экономика, управление и право в современных условиях*. Тольятти, 2020. С. 69-72.

**Федорчукова, Пасько, 2020** – Федорчукова С.Г., Пасько О.В. Российский опыт стандартизации и классификации в сфере гостеприимства // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 1. С. 306-309.

**Чевтайкина, Ермолина, 2020** – Чевтайкина П.Ю., Ермолина Л.В. Эффект пандемии: почему спад мировой экономики из-за коронавируса может оказаться хуже кризиса 2008 года // *Экономика, управление и право в современных условиях*. Вып. 31. Тольятти: Изд-во ИССТЭ, 2020. С. 153-158.

[Шавырин, 2020](#) – Шавырин Н.В. Коронавирус и мировая экономика – на пороге глобальной катастрофы // *Вестник научных конференций*. 2020. № 2-2 (54). С. 120-123.

## References

[Antropova, 2020](#) – Antropova, A.O. (2020). Vliyanie koronavirusa (COVID-19) na mezhdunarodnyi turizm [The influence of coronavirus (COVID-19) on international tourism]. *Vestnik nauchnykh konferentsii*. 2-2(54): 16-18. [in Russian]

[Chevtaikina, Ermolina, 2020](#) – Chevtaikina, P.Yu., Ermolina, L.V. (2020). Effekt pandemii: pochemu spad mirovoi ekonomiki iz-za koronavirusa mozhet okazat'sya khuzhe krizisa 2008 goda [The pandemic effect: why the global economic downturn due to coronavirus may be worse than the 2008 crisis]. *Ekonomika, upravlenie i pravo v sovremennykh usloviyakh*. Vyp. 31. Tol'yatti: Izd-vo ISSTE. Pp. 153-158. [in Russian]

[Dukhovnaya, 2019](#) – Dukhovnaya, L.L. (2019). Avtomatizatsiya biznes-protsessov kak mekhanizm povysheniya effektivnosti gostinichnogo predpriyatiya [The automation of business processes as a mechanism for improving the efficiency of a hotel enterprise]. *Servis v Rossii i za rubezhom*. T. 13. 3(85): 162-174. [in Russian]

[Fedorchukova, Pas'ko, 2020](#) – Fedorchukova, S.G., Pas'ko, O.V. (2020). Rossiiskii opyt standartizatsii i klassifikatsii v sfere gostepriimstva [Russian experience of standardization and classification in the hospitality industry]. *Innovatsii i investitsii*. 1: 306-309. [in Russian]

[Klyueva i dr., 2019](#) – Klyueva, Yu.S., Kononova, V.V. (2019). Aktual'nye aspekty otsenki formirovaniya klientoorientirovannosti personala gostinichno-restorannogo kompleksa [Actual aspects of assessing the formation of customer orientation of hotel and restaurant complex personnel]. *Vestnik NGIEI*. 11(102): 67-78. [in Russian]

[Loguntsova, 2020](#) – Loguntsova, I.V. (2020). Industriya turizma v usloviyakh pandemii koronavirusa: vyzovy i perspektivy [Tourism industry in the context of the coronavirus pandemic: challenges and prospects]. *Gosudarstvennoe upravlenie*. 80: 49-65. [in Russian]

[Makhosheva i dr., 2020](#) – Makhosheva, M.Kh., Semenova, A.I., Tyubeeva, F.A. (2020). Posledstviya pandemii COVID-19 dlya turistskoi industrii [The consequences of a pandemic COVID-19 for the tourism industry]. *Academy*. 7(58): 24-26. [in Russian]

[Oborin, Shostak, 2018](#) – Oborin, M.S., Shostak, M.A. (2018). Nauchnye osnovy upravleniya predpriyatiyami gostepriimstva v slozhnykh ekonomicheskikh usloviyakh [The scientific bases of management of hospitality enterprises in difficult economic conditions]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta*. T. 24. 5: 135-144. [in Russian]

[Oborin, Shostak, 2018a](#) – Oborin, M.S., Shostak, M.A. (2018). Protsessnyi podkhod k sovershenstvovaniyu mekhanizma upravleniya predpriyatiyami industrii gostepriimstva v Rossii i Respublike Krym [The process approach to improving the management mechanism of enterprises in the hospitality industry in Russia and the Republic of Crimea]. *Servis plus*. T. 12. 2: 42-53. [in Russian]

[Osipova, Prokop'ev, 2020](#) – Osipova, L.B., Prokop'ev, V.N. (2020). Gostinichniy i turisticheskii biznes vo vremya pandemii koronavirusa COVID-19 [Hotel and tourism business during the COVID-19 coronavirus pandemic]. *Molodoi uchenyi*. 23(313): 429-433. [in Russian]

[Protsenko, 2016](#) – Protsenko, Ya.V. (2016). Upravlenie finansovoi stabil'nost'yu predpriyatii gostinichnogo khozyaistva v usloviyakh krizisa [Management of financial stability of hotel enterprises in crisis conditions]. *Formirovanie rynochnykh otnoshenii*. 9(184): 110-115. [in Russian]

[Shavyrin, 2020](#) – Shavyrin, N.V. (2020). Koronavirus i mirovaya ekonomika – na poroge global'noi katastrofy [Coronavirus and the world economy-on the threshold of a global catastrophe]. *Vestnik nauchnykh konferentsii*. 2-2(54): 120-123. [in Russian]

[Stal'makhovich, 2020](#) – Stal'makhovich, A.A. (2020). Deyatel'nost' turisticheskikh kompanii posle pandemii koronavirusa [The activity of travel agencies after the pandemic coronavirus]. *Ekonomika, upravlenie i pravo v sovremennykh usloviyakh*. Tol'yatti. Pp. 69-72. [in Russian]

УДК 33

## **Совершенствование механизма управления в гостиничной сфере во время пандемии**

Лаура Беслановна Авидзба <sup>а, \*</sup>

<sup>а</sup> Сочинский государственный университет, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена совершенствованию механизма управления в гостиничной сфере в период пандемии. Пандемия оказала негативное влияние на многие отрасли бизнеса, в особенности на гостиничные предприятия. Весной 2020 года сложилась ситуация, когда полностью было прекращено международное авиасообщение, туристские путешествия в пределах России были полностью ограничены, деловые поездки сократились до минимума. Гостиничные предприятия израсходовали те финансовые ресурсы, которые были у них накоплены в предыдущие периоды. Поэтому они, как правило, ожидают финансовой поддержки от государства. Еще одной проблемой выступил перевод существенной части сотрудников на удаленный или вахтовый режим работы. Как правило, основной штат любой гостиницы или отеля составляют администраторы, горничные и повара, которые не могут обслуживать туристов из дома. В материале проводится анализ последних месяцев по загруженности, доходности российских гостиниц для выявления проблем и разработки более совершенных механизмов управления. Для выхода из кризисной ситуации необходимо предпринять ряд мер, а также разработать стратегии для сокращения рисков при наступлении непредвиденных событий.

**Ключевые слова:** механизм управления, пандемия, гостиничная сфера, управление предприятием.

---

\* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: [avidzba\\_laura@mail.ru](mailto:avidzba_laura@mail.ru) (Л.Б. Авидзба)