УДК 338.48 (075)

СООТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ДЛЯ ГОСТИНИЦ УРОВНЯ ТРЕХ И ЧЕТЫРЕХ ЗВЕЗД В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ*

Лариса Алексеевна Чернышева,
доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и менеджмента,
Институт телевидения, бизнеса и дизайна,
Санкт-Петербург, Российская Федерация
laracher@mail.ru

Галина Борисовна Якимович,
кандидат технических наук,
доцент кафедры рекреации и туризма,
Санкт-Петербургский экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация
gal.bor.j@mail.ru

Предмет. *Большую долю гостиничного рынка Санкт-Петербурга занимают отели уровня трех и четырех звезд. Конкуренция на этой доле рынка значительная. Порядок цен на номера в таких гостиницах и уровень качества услуг подчас находятся на одном уровне. Для успешного управления этими отелями актуальны вопросы соотношения цены и качества, возможности изменения той или другой величины.*

Цель. *Цель авторского исследования – провести обзор гостиничного рынка Санкт-Петербурга, разработать систему определения качественных показателей гостиничных услуг для определения интегрального показателя конкурентоспособности гостиниц уровня трех и четырех звезд на примере гостиницы «Октябрьская» в Санкт-Петербурге, разработать численный метод, позволяющий определить дельту цены в зависимости от интегрального показателя конкурентоспособности.*

Методология. *С помощью внешнего маркетингового анализа, использования стандартного метода системного анализа – метода экспертных оценок – проведена оценка основных качественных показателей гостиничных услуг. При помощи математического подхода – расчета обобщенного критерия (с использованием весов критериев) – подсчитаны интегральные коэффициенты конкурентоспособности для отелей – основных конкурентов гостиницы «Октябрьская».*

Результаты *Показано, что нет прямой зависимости цены номера от значения интегрального фактора конкурентоспособности для гостиниц уровня трех и четырех звезд. Предложен метод определения дельты цены и характера ее изменения в зависимости от интегрального коэффициента конкурентоспособности.*

Выводы/значимость. *Разработанные методы оценки интегрального коэффициента конкурентоспособности и метод корректировки цены в зависимости от уровня конкурентоспособности гостиничной услуги позволят управляющим отелей выбрать наиболее успешную стратегию поведения на рынке гостиничных услуг.*

Ключевые слова: *гостиницы уровня трех и четырех звезд, показатели качества гостиничных*

* Авторы выражают благодарность г-ну Блейку Андерсону за помощь и постоянный интерес к работе, а также за ценные советы и замечания. Большая часть информации о конкурентах ООО «Гостиница Октябрьская» была получена с помощью исследований, проведенных совместно с компанией ООО «Хоспителити Менеджмент».

услуг, интегральный показатель конкурентоспособности, соотношение цены и качества

Для гостиничного рынка Санкт-Петербурга характерна большая конкуренция. Среди 134 гостиниц города с общим номерным фондом 19,2 тыс. гостиницы уровня трех и четырех звезд составляют 86% номерного фонда[1]. Большая часть номерного фонда расположена в центре города. Показатели заполняемости самые высокие – для трехзвездочных гостиниц, несколько ниже – для четырехзвездочных. В последние два года динамика цен очень незначительная, как, впрочем, и доходность гостиничного сектора. Положительная динамика по доходности характерна только для категории трехзвездочных гостиниц. Цены на номера в гостиницах уровня трех и четырех звезд перекрывают друг друга.

Для управляющих этих отелей весьма актуальными становятся вопросы определения дельты цены, которая позволит клиентам выбрать тот или иной отель желаемого качества, и как эта цена колеблется в зависимости от качества гостиничных продуктов. Для успешного выбора стратегии поведения на рынке гостиничных услуг с достаточно высокой конкуренцией необходима система оценки показателей качества этих услуг, которая позволит определить уровень конкурентоспособности.

Основными задачами любого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности гостиничного предприятия, становится определение оценивающих, а также нахождение источников и факторов конкурентоспособности.

Анализ качественных показателей, характеризующих услуги сравниваемых гостиничных предприятий, предполагает создание системы оценки этих показателей, проведение внутреннего и внешнего маркетинга исследуемых компаний. Проведение внешней маркетинговой оценки по качественным показателям гораздо проще, чем по количественным, так как эти характеристики можно оценить при обследовании конкурентов в результате опросов и рейдов, а также используя анализ отзывов.

Оценка уровня качества в общем виде состоит из следующих операций: выбора системы показателей качества; их измерения, т.е. сопоставления с известными величинами некоторой шкалы и получения численных значений; оценки полученных результатов.

Экспертный метод оценки находит в настоящее время широкое применение и используется в большинстве современных методических положений и рекомендаций. Именно этот метод был выбран для сравнительной оценки гостиничных предприятий. В данном случае он заключается в проведении процедуры оценки ряда показателей, характеризующих качество гостиничных услуг. В итоге получаем обобщенное оценочное суждение об услуге. Процесс экспертной оценки включает прежде всего отбор тех показателей, на основе которых предполагается судить об уровне качества услуги в целом.

После этого определяют коэффициенты весомости всех отдельных показателей, т.е. выясняют значимость каждого из них в общей структуре качества продукта. Чаще всего эта процедура осуществляется квалифицированными экспертами. В заключение все дифференцированные показатели качества вместе с их коэффициентами весомости объединяют в один комплексный показатель на основе определенной математической зависимости.

В данном случае задачу разработки системы критериев для оценки уровня конкурентоспособности решим на примере гостиницы «Октябрьская» в Санкт-Петербурге. Гостиница имеет два корпуса – главный «Октябрьский» (373 номера), который позиционирует себя как гостиница уровня четырех звезд, и «Лиговский» (111 номеров, три звезды)[2].

Выберем непосредственных конкурентов для гостиницы «Октябрьская» по принципу места расположения, т.е. ближайших. Всех конкурентов разделим на две группы. В первую группу вошли конкуренты главного корпуса «Октябрьской», во вторую – конкуренты «Октябрьской» на Лиговском проспекте. Получилось, что первую группу составили следующие отели «Октябрьская» (главный корпус), «Достоевский», Park Inn Nevsky, «Амбассадор», Novotel, Crowne Plaza Ligovsky. Во вторую вошли «Октябрьская» на Лиговском проспекте, «Достоевский», Courtyard by Marriott, «Андерсен», Ibis, Cronwell Inn, «Москва». Как видно, отель «Достоевский» вошел в обе группы, поскольку является достойным конкурентом обоих корпусов «Октябрьской». По количеству дополнительных

[1] Обзор рынка гостиничной недвижимости за 2013 год в Санкт-Петербурге. URL: http://www.arendator.ru/space/news/69482?nl=1/.

[2] Гостиница «Октябрьская». URL: http://www.oktober-hotel.spb.ru/.

услуг, расположению, рейтингу и другим критериям это скорее четырехзвездочный отель, а по ценовой категории он ближе к трехзвездочным отелям.

Диапазоны цен на двухместные стандартные номера в названных гостиницах представлены в табл. 1.

Экспертами в оценке услуг, предоставляемых отелями, выступили опытные работники гостиниц: администратор отелей Nevsky Forum и Lancaster Court Hotel, менеджер отеля City Hotel Comfitel, менеджеры отеля Congress Hotel Forum. Также были использованы отзывы посетителей на одном из ведущих русскоязычных сайтов об отелях мира[3]. Здесь представлен рейтинг отелей, основанный на мнениях специалистов туристического бизнеса и отзывах туристов. Они ставят отелям оценки от 0 до 5 по трем критериям: размещение, сервис, организация питания. Проанализировано более 150 отзывов туристов и агентов, информация была учтена в экспертной оценке.

Анализ существующих классификаций гостиничных предприятий и стандартов качества в России, Европе и США, опыта сотрудников и отзывов клиентов позволил отобрать девять критериев оценки качества услуг для оценки конкурентоспособности гостиниц уровня трех и четырех звезд. Десятым критерием в данной системе стало соответствие качества и цены номера. Выбор этих критериев для оценки обусловлен тем, что с точки зрения практиков, работающих в гостиницах, сотрудников управляющих компаний, именно они дают наиболее полную картину качества услуг и позволяют оценить уровень конкурентоспособности гостиниц.

Перед экспертами стояла задача оценить каждый критерий по пятибалльной шкале, где 1 – плохо, а 5 – отлично. Средние оценки экспертов представлены в табл. 2, 3.

Чтобы показатели были более точными, оценка оснащенности номеров была разбита на подразделы (оценка наличия и качества мебели, электроприборов, оборудования ванной комнаты), которые в свою очередь тоже были детализированы. Затем они были распределены по значимости и степени важности (вес критерия). С разделами, отражающими состояние гостиницы (состояние номерного фонда, здания в целом, холла, мест общего пользования) и уровень сервиса (качество работы обслуживающего персонала, его квалификация), а также с остальными показателями было проделано то же самое.

[3] TopHotels.ru. URL: www.tophotels.ru.

Таблица 1

Диапазоны цен на двухместные стандартные номера в гостиницах первой и второй групп, руб.

Гостиница	Цена
Первая группа	
Октябрьская (главный корпус)	3 059–8 970
Park Inn Nevsky	4 000–8 200
Амбассадор	3 200–6 800
Novotel	3 300–8 700
Crowne Plaza Ligovsky	5 600–12 100
Достоевский	2 190–5 134
Вторая группа	
Октябрьская (на Лиговском проспекте)	1 550–4 800
Courtyard by Marriott	3 186–9 862
Андерсен	2 800–7 200
Ibis	2 500–5 300
Cronwell Inn	3 450–7 800
Достоевский	2 190–5 134
Москва	2 000–4 400

Окончательные значения основных 10 факторов конкурентоспособности для рассматриваемых гостиниц были определены по следующей формуле:

$$K = \sum_{i=1}^{N} K_i W_i,$$

где K – обобщенный критерий;

K_i – средняя оценка;

W_i – вес критерия.

Для получения значения обобщенного показателя по каждой группе критериев конкурентоспособности каждому критерию в показателе придавался вес по степени его важности по шкале от 0 до 1. Значения, определенные с помощью предложенной формулы, также представлены в табл. 2, 3.

Чтобы увидеть полную картину соответствия цены и качества, составим таблицу суммарных показателей конкурентоспособности и средней цены по трех- и четырехзвездочным гостиницам (табл. 4).

По данным, приведенным в табл. 4, построим график соотношения цены и интегрального показателя конкурентоспособности (рис. 1).

Чтобы в практической деятельности гостиниц можно было использовать полученные результаты, упорядочим их с помощью их ранжирования (табл. 5).

Коэффициент вариации цены для гостиниц уровня четырех звезд, подсчитанный как частное от деления разности максимального значения и минимально на среднее значение, равен 0,87. Коэффициент вариации интегрального показателя конкурентоспособности равен 0,13.

Таблица 2

Значения системы показателей конкурентоспособности для отелей уровня трех звезд

Показатель	Вес критерия	Октябрьская (на Лиговском проспекте)	Courtyard by Marriott	Андерсен	Ibis	Cronwell Inn	Достоевский	Москва
Состояние гостиницы	0,20	0,75	0,87	0,84	0,86	0,87	0,84	0,81
Уровень сервиса	0,10	0,42	0,46	0,45	0,45	0,45	0,44	0,44
Известность отеля, имидж	0,05	0,15	0,24	0,02	0,19	0,25	0,09	0,09
Расположение	0,30	1,5	1,33	1,35	1,41	1,50	1,50	1,48
Деловые услуги	0,075	0,37	0,36	0,36	0,36	0,35	0,34	0,36
Фитнес, СПА, салон красоты	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,15
Дополнительные	0,045	0,15	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15
Рестораны и бары	0,10	0,37	0,45	0,46	0,46	0,44	0,42	0,40
Ценовое позиционирование	0,10	0,36	0,40	0,50	0,46	0,50	0,40	0,40
Итого…	***1,00***	***4,07***	***4,26***	***4,14***	***4,34***	***4,51***	***4,33***	***4,28***

Таблица 3

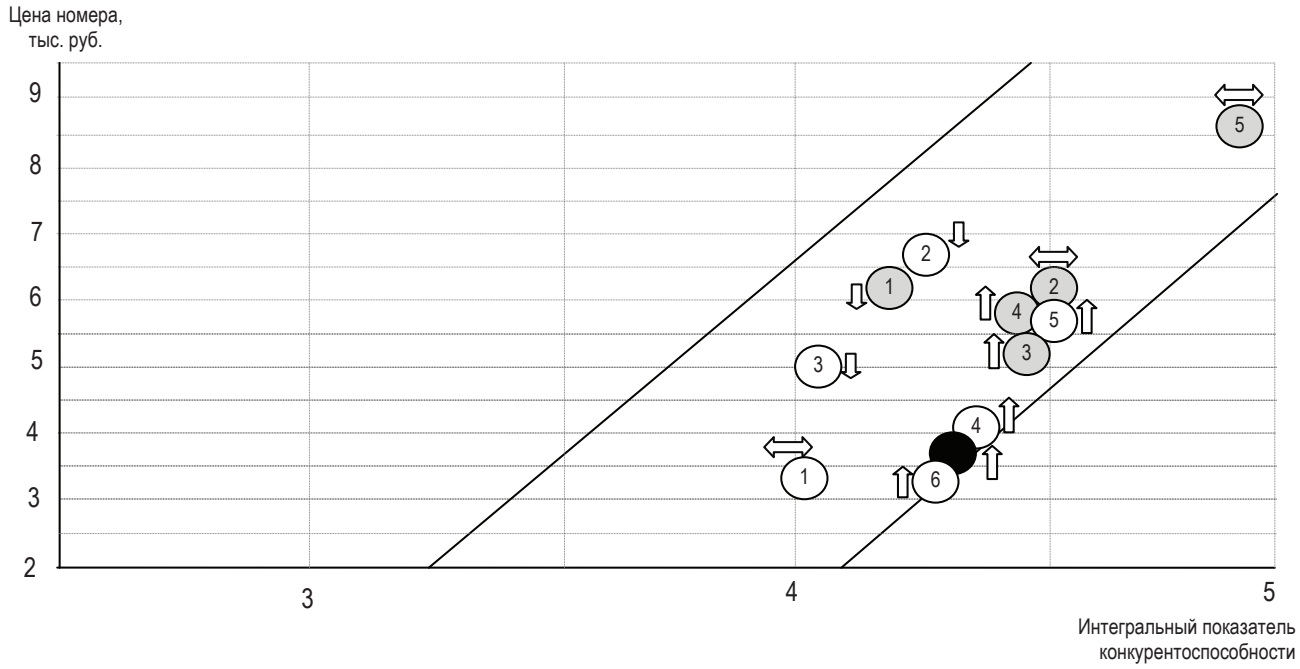
Значения системы показателей конкурентоспособности для отелей уровня четырех звезд

Показатель	Вес критерия	Октябрьская (главный корпус)	Park Inn Nevsky	Амбассадор	Novotel	Crowne Plaza Ligovsky	Достоевский
Состояние гостиницы	0,20	0,81	0,89	0,90	0,88	0,94	0,84
Уровень сервиса	0,10	0,43	0,46	0,46	0,50	0,70	0,44
Известность отеля, имидж	0,05	0,20	0,25	0,24	0,24	0,24	0,09
Расположение	0,30	1,50	1,46	1,23	1,35	1,35	1,50
Деловые услуги	0,075	0,35	0,38	0,38	0,38	0,37	0,34
Фитнес, СПА, салон красоты	0,03	0,03	0,06	0,12	0,06	0,11	0,15
Дополнительные	0,045	0,15	0,18	0,19	0,19	0,19	0,15
Рестораны и бары	0,10	0,40	0,47	0,5	0,44	0,47	0,42
Ценовое позиционирование	0,10	0,35	0,43	0,43	0,43	0,43	0,40
Итого…	***1,00***	***4,22***	***4,58***	***4,45***	***4,47***	***4,8***	***4,33***

Таблица 4

Суммарный показатель конкурентоспособности и средняя цена проживания в отелях уровня трех и четырех звезд

Гостиница	Средняя цена, руб.	Суммарный показатель
Первая группа		
Октябрьская (главный корпус)	6 015	4,22
Park Inn Nevsky	6 100	4,58
Амбассадор	5 000	4,45
Novotel	6 000	4,47
Crowne Plaza Ligovsky	8 850	4,80
Достоевский	3 662	4,33
Вторая группа		
Октябрьская (на Лиговском проспекте)	3 175	4,07
Courtyard by Marriott	6 524	4,26
Андерсен	5 000	4,14
Ibis	3 900	4,34
Cronwell Inn	5 625	4,51
Достоевский	3 662	4,33
Москва	3 200	4,28



Примечание. Серыми кругами обозначены отели первой группы: 1 – «Октябрьская» (главный корпус); 2 – Park Inn Nevsky; 3 – «Амбассадор»; 4 – Novotel; 5 – Crowne Plaza Ligovsky. Белыми кругами обозначены отели второй группы: 1 – «Октябрьская (на Лиговском проспекте); 2 – Courtyard by Marriott; 3 – «Андерсен»; 4 – Ibis; 5 – Cronwell Inn; 6 – «Москва». Черным кругом без номера обозначен отель «Достоевский», относящийся к обеим группам. Стрелками показаны возможные направления изменения цен.

Соотношение цены и интегрального показателя конкурентоспособности

Таблица 5

Интегральный показатель конкурентоспособности и средняя цена проживания в отелях уровня трех и четырех звезд

Гостиница	Цена, руб.	Ранг цены	Интегральный показатель качества	Ранг показателя качества
Первая группа				
Октябрьская (главный корпус)	6 015	4	4,22	1
Park Inn Nevsky	6 100	5	4,58	5
Амбассадор	5 000	2	4,45	3
Novotel	6 000	3	4,47	4
Crowne Plaza Ligovsky	8 850	6	4,80	6
Достоевский	3 662	1	4,33	2
Вторая группа				
Октябрьская (на Лиговском проспекте)	3 175	1	4,07	1
Courtyard by Marriott	6 524	7	4,26	3
Андерсен	5 000	6	4,14	2
Ibis	3 900	5	4,34	6
Cronwell Inn	5 625	3	4,51	7
Достоевский	3 662	4	4,33	5
Москва	3 200	2	4,28	4

Коэффициент вариации средней цены для гостиниц уровня трех звезд равен 0,67. Коэффициент вариации качества равен 0,10.

Для оценки соответствия цены и интегрального показателя качества услуг целесообразно использовать коэффициент ранговой корреляции. Расчет производится по следующей формуле:

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{N} Y}{N(N^2-1)},$$

где Y – квадрат отклонений;

N – число критериев.

Результаты расчета представлены в табл. 6.

Расчет показал, что судя по значению коэффициента для гостиниц уровня четырех звезд (0,5) средняя цена номера гостиницы «Октябрьская» (главный корпус) слабо соответствует его качеству. Для трехзвездочной гостиницы «Октябрьская» (на Лиговском проспекте) значение рассчитываемого коэффициента (0,036) свидетельствует об отсутствии связи между ценой и качеством. Следует подчеркнуть, что речь не только об уровне цен за номер, но и о политике цен, не согласующейся с количеством и качеством оказываемых услуг.

Для повышения эффективности управления гостиничным бизнесом в Санкт-Петербурге целесообразно привести в соответствие среднюю цену номера и интегральный показатель конкурентоспособности. Цена должна соответствовать качеству как основной составляющей конкурентоспособности.

Метод определения корректировки цены предполагает несколько шагов.

1. Графическое отображение положения рассматриваемых гостиниц на поле с осями «средняя цена» и «суммарный коэффициент», характеризующий уровень качества. В рассматриваемом случае отсутствует четкое разделение гостиниц по их соответствию уровню трех или четырех звезд (см. рисунок). Поэтому для определения направления корректировки цены в ту или иную сторону можно объединить их в единый список.

2. Ранжирование рядов средних цен и экспертных оценок интегрального коэффициента. Показатели цены и качества необходимо пронумеровать в порядке возрастания.

3. Произвести расчет разности рангов качества и цены ($r_q - r_p$) для каждой гостиницы i.

Если для гостиницы i $(r_q^i - r_p^i)$ □ 0, то рекомендуется повысить цену, если $(r_q^i - r_p^i) > 0$, то рекомендуется снизить цену, а если $(r_q^i - r_p^i) = 0$, то цена соответствует качеству, рекомендуется не изменять цену.

4. Определить размер изменения цены, установив величину единицы ранга в 100 руб. Тогда новая цена составит: $P_1^i = P_0^i + \Delta^i$, где P_0^i – средняя цена для номера i гостиницы; $\Delta^i = 100(r_q^i - r_p^i)$.

Произведем расчеты по предлагаемой методике на примере рассматриваемых гостиниц (табл. 7).

Разработанный метод оценки конкурентоспособности на основе показателей качества продемонстрировал, что нет прямой зависимости цены номера в гостинице от значения интегрального фактора конкурентоспособности. Диапазоны разброса этого показателя практически совпадают (рис. 1). Результаты приведенных расчетов, их абсолютные значения (цены) по разработанному методу нельзя воспринимать буквально, а только как направление изменения цены в зависимости от интегрального коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 6

Соответствие цены и интегральной оценки конкурентоспособности исследуемых гостиниц

Гостиница	Ранг цены	Ранг показателя качества	Квадратичное отклонение	Коэффициент
Первая группа				
Октябрьская (главный корпус)	4	1	9	0,5
Park Inn Nevsky	5	5	0	
Амбассадор	2	3	1	
Novotel	3	4	1	
Crowne Plaza Ligovsky	6	6	0	
Достоевский	1	2	1	
Вторая группа				
Октябрьская (на Лиговском проспекте)	1	1	0	0,036
Courtyard by Marriott	7	3	16	
Андерсен	6	2	16	
Ibis	5	6	1	
Cronwell Inn	3	7	16	
Достоевский	4	5	1	
Москва	2	4	4	

Таблица 7

Результаты расчетов для приведения в соответствие интегрального показателя конкурентоспособности и цены в исследуемых гостиницах

Гостиница	Средняя цена	Ранг цены	Интегральный показатель качества	Ранг показателя качества	Разница рангов	Направление изменения цены	Изменение цены
Октябрьская (главный корпус)	6 015	9	4,22	3	–6	Снижать	5415
Park Inn Nevsky	6 100	11	4,58	11	0	Соответствие	6 100
Амбассадор	5 000	5	4,45	8	3	Повышать	5 300
Novotel	6 000	8	4,47	9	1	Повышать	6 100
Crowne Plaza Ligovsky	8 850	12	4,8	12	0	Соответствие	8 850
Октябрьская (на Лиговском проспекте)	3 175	1	4,07	1	0	Соответствие	3 175
Москва	3 200	2	4,28	5	3	Повышать	3 500
Courtyard by Marriott	6 524	10	4,26	4	–6	Снижать	5 924
Андерсен	5 000	6	4,14	2	–4	Снижать	4 600
Ibis	3 900	4	4,34	7	3	Повышать	4 200
Cronwell Inn	5 625	7	4,51	10	3	Повышать	5 925
Достоевский	3 662	3	4,33	6	3	Повышать	3 962

Список литературы

1. *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2005. 318 с.

2. *Астахова М.И.* Гостиничный сектор как фактор успешного развития туризма в регионе // Сервисные технологии: теория и практика. Новосибирск: НГТУ, 2009. С. 4–10.

3. *Балашова Е.А.* Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М.: Вершина, 2005. 176 с.

4. *Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск: Новое знание, 2001. 216 с.

5. *Лесник А.Л.* Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж. М.: КноРус, 2007. 138 с.

6. *Лесник А.Л.* Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом. СПб: Интермедия, 2013. 272 с.

7. Менеджмент систем качества. М.: Издательство стандартов, 1997. 368 с.

8. *Печерица Е.В.* Ценообразование в гостиничном бизнесе в условиях кризиса // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 19. С. 34–44.

9. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. 720 с.

10. *Романович Ж.А., Калачев С.Л.* Сервисная деятельность. М.: Дашков и К, 2011. 284 с.

11. *Сергеев И.В.* Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика, 2011. 304 с.

12. *Скараманга В.П.* Фирменный стиль в гостеприимстве. М.: Финансы и статистика, 2005. 192 с.

13. *Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В.* Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2006. 176 с.

14. *Хотинская Г.И., Харитонова Т.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятия сферы услуг). М.: Дело и сервис, 2004. 240 с.

15. *Чернышева Л.А., Якимович Г.Б.* Гостиничный сектор уровня трех звезд в Санкт-Петербурге, его состояние и перспективы развития // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 35. С. 34–41.

16. *Щетинина Е.Б.* Менеджмент гостиничных услуг. М.: Равновесие, 2006. 170 с.

17. *Якимович Г.Б.* Гостиничный сектор уровня 3 звезды в Санкт-Петербурге // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 43. С. 58–64.

18. *Якимович Г.Б.* Параметры эффективности гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 26. С. 29–35.

19. *Якимович Г.Б.* Сравнительная оценка гостиничного сектора «три звезды» Санкт-Петербурга и Москвы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 24. С. 60–68.

20. *Яковлев Г.А.* Экономика гостиничного хозяйства. М.: РДЛ, 2006. 224 с.

Economic Analysis: Theory and Practice
ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)

Analysis of Competitive Ability

VALUE FOR MONEY FOR THREE-AND FOUR-STAR HOTELS IN ST. PETERSBURG

Larisa A. CHERNYSHEVA,
Galina B. YAKIMOVICH

Abstract

Importance A large share of the St. Petersburg hotel market belongs to three-and four-star hotels. The competition in this market segment is quite significant. Prices for rooms and service quality in such hotels are often on the same level. The quality-to-price ratio and the possibility to change either value are very important for successful hotel management.

Objectives The aim of the paper is to review the hotel market of St. Petersburg, to develop a system to measure quality indicators of hotel services for determining an integral index of competitiveness of three-and four-star hotels in the case of the Oktiabrskaya Hotel in St. Petersburg, and to develop a numerical method to determine price delta depending on the integral index of competitiveness.

Methods We used the external marketing analysis, a standard method of the systems analysis, i.e. the expert evaluation method, to assess major qualitative indicators of hotel services. Under the mathematical approach, namely, the calculation of the generalized criterion (by using criteria weights), we calculated integral factors of competitive position of major competitors of the Oktiabrskaya Hotel.

Results We have shown that there is no direct dependence of the room rate on the value of the integral factor of competitiveness for three and four start hotels. The study presents a method to determine the price delta and the nature of its changes depending on the integral factor of competitiveness.

Conclusions and Relevance The developed methods for integral factor of competitiveness evaluation and the method of price adjustment depending on the level of competitiveness of hotel service enable hotel managers to choose the most successful strategy of behavior in the hotel market.

Keywords: hotels, three-star, four-star, quality indicators, hotel services, integrated indicator, competitiveness, value for money

References

1. Avanesova G.A. *Servisnaya deyatel'nost': istoricheskaya i sovremennaya praktika, predprinimatel'stvo, menedzhment* [Servicing activities: historical and contemporary practices, entrepreneurship, management]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2005, 318 p.

2. Astakhova M.I. *Gostinichnyi sektor kak faktor uspeshnogo razvitiya turizma v regione. V kn. Servisnye tekhnologii: teoriya i praktika* [The hotel sector as a factor of successful development of tourism in the region. In: Service technologies: theory and practice]. Novosibirsk, NSTU Publ., 2009, pp. 4–10.

3. Balashova E.A. *Gostinichnyi biznes. Kak dostich' bezuprechnogo servisa* [Hotel business. How to achieve impeccable service]. Moscow, Vershina Publ., 2005, 176 p.

4. Kabushkin N.I., Bondarenko G.A. *Menedzhment gostinits i restoranov* [Management of hotels and restaurants]. Minsk, Novoe znanie Publ., 2001, 216 p.

5. Lesnik A.L. *Gostinichnyi marketing: teoriya i praktika maksimizatsii prodazh* [Hotel marketing: theory and practice of sales maximization]. Moscow, KnoRus Publ., 2007, 138 p.

6. Lesnik A.L. *Gostinichnyi menedzhment: politika tsenoobrazovaniya i upravleniya dokhodom* [Hotel management: pricing policy and income management]. St. Petersburg, Intermediya Publ., 2013, 272 p.

7. *Menedzhment sistem kachestva* [Management of quality systems]. Moscow, Izdatel'stvo standartov Publ., 1997, 368 p.

8. Pecheritsa E.V. Tsenoobrazovanie v gostinichnom biznese v usloviyakh krizisa [Pricing in the hotel business in times of crisis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2012, no. 19, pp. 34–44.

9. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive Advantage]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2010, 720 p.

10. Romanovich Zh.A., Kalachev S.L. *Servisnaya deyatel'nost'* [Service activities]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2011, 284 p.

11. Sergeev I.V. *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economy]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2011, 304 p.

12. Skaramanga V.P. *Firmennyi stil' v gostepriimstve* [Corporate identity in the hospitality industry]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2005, 192 p.

13. Filippovskii E.E., Shmarova L.V. *Ekonomika i organizatsiya gostinichnogo khozyaistva* [Economy and organization of accommodation facilities]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2006, 176 p.

14. Khotinskaya G.I., Kharitonova T.V. *Analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiya (na primere predpriyatiya sfery uslug)* [An analysis of the economic activity of an enterprise (a service company case)]. Moscow, Delo i Servis Publ., 2004, 240 p.

15. Chernysheva L.A., Yakimovich G.B. Gostinichnyi sektor urovnya trekh zvezd v Sankt-Peterburge, ego sostoyanie i perspektivy razvitiya [The three-star hotel sector in St. Petersburg, its status and development prospects]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, no. 35, pp. 34–41.

16. Shchetinina E.B. *Menedzhment gostinichnykh uslug* [Management of hotel services]. Moscow, Ravnovesie Publ., 2006, 170 p.

17. Yakimovich G.B. Gostinichnyi sektor urovnya 3 zvezdy v Sankt-Peterburge [The three-star hotel sector in St. Petersburg]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2013, no. 43, pp. 58–64.

18. Yakimovich G.B. Parametry effektivnosti gostinichnogo biznesa v Sankt-Peterburge [Efficiency parameters of the St. Petersburg hotel business]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2012, no. 26, pp. 29–35.

19. Yakimovich G.B. Sravnitel'naya otsenka gostinichnogo sektora "tri zvezdy" Sankt-Peterburga i Moskvy [A benchmark assessment of the three-star hotel sector of St. Petersburg and Moscow]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2014, no. 24, pp. 60–68.

20. Yakovlev G.A. *Ekonomika gostinichnogo khozyaistva* [The economy of the hotel industry]. Moscow, RDL Publ., 2006, 224 p.

Larisa A. CHERNYSHEVA
Saint Petersburg Institute of Television, Business and Design, St. Petersburg, Russian Federation
laracher@mail.ru

Galina B. YAKIMOVICH
Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation
gal.bor.j@mail.ru

Acknowledgments

We express our gratitude to Mr. Blake ANDERSON for support and continued interest in the work, as well as for valuable advice and comments. Most of the information about competitors of the Oktiabrskaya Hotel we derived from the research performed jointly with OOO Hospitality Management.