

УДК 640.4

М.В. Треногина**M.V. Trenogina**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Perm National Research Polytechnic University

**ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

**APPROACH TO THE DEFINITION OF EFFECTIVE
MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY BUSINESS
THROUGH CUSTOMER-ORIENTED APPROACH**

Дано описание значения гостиничной индустрии для мировой экономики. Выделены две основные составляющие эффективности управления гостиничным бизнесом: экономическая и социальная. Определены издержки туристической индустрии. Путем сравнительного анализа методов управления в гостиничном бизнесе исследованы подходы к определению их эффективности. Рассмотрены три основных метода зарубежной практики управления гостиничным хозяйством. Приводятся рекомендации по повышению эффективности управления гостиничным бизнесом.

Ключевые слова: туризм, гостиничный бизнес, гостиничная индустрия, эффективность управления, клиентоориентированный подход, клиентоориентированность, управление компанией, взаимодействие с потребителем.

This article explores the role of the hotel industry in the world economy. There are two main components of management efficiency – economic and social. Determined costs of the tourist industry. The novelty of this study is to apply client-oriented approach to the efficient management of hotel business in Russia. Three main method of foreign hotel management practices. The recommendations to improve the efficiency of hotel management.

Keywords: tourism, hospitality, hotel industry, management effectiveness, customer-oriented approach, customer, company management, the interaction with the customer.

В настоящее время туризм активно развивается наряду с ведущими отраслями экономики, что говорит о его доступности различным слоям населения. Тем самым возрастает роль гостиничных услуг, которые являются частью туристических услуг.

Существенную роль в экономике современных стран играет гостиничный бизнес. Он содействует развитию экономики (производству и предоставлению коммерческих услуг), а также имеет важное социальное значение: гос-

тиничный бизнес удовлетворяет широчайший спектр потребностей туристов, способствуя увеличению количества рабочих мест. Данная индустрия оказывает прямое воздействие на социальную, образовательную, культурную и экономическую сферы деятельности государства, а также на межгосударственные экономические отношения.

Гостиничный бизнес, по утверждению С.С. Скобкина, содержит в себе существенный потенциал для непроизводственного сектора российского рынка, пополнения консолидированного и региональных бюджетов. Гостиничный бизнес – это системообразующая отрасль, создающая многообразный комплекс отношений финансово-коммерческого спектра между хозяйствующими субъектами различного уровня и направления [1, с. 58].

В табл. 1 представлены целевые показатели стратегии развития туризма [2, с. 125; 3].

Таблица 1

Целевые показатели стратегии развития туризма на 2010–2014 годы (РФ)

Показатели развития	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Выезд иностранных граждан в Россию, млн поездок	23,7	27,2	28,5	29,8	31,5
Численность человек, воспользовавшихся услугами гостиниц (внутренний туристический поток), млн чел.	31,5	33	35	37,5	40
Количество гостиниц, тыс. ед.	6,8	7,5	8,3	9,2	10,2
Число ночевков в гостиницах, млн ед.	64,5	97,2	107,9	119,6	131,8
Объем платных услуг гостиниц и иных средств размещения, млрд руб.	107,5	130,1	157,5	190,5	224,8
Экспорт туристских услуг, млрд руб.	796,3	913	1029	1146	1262
Инвестиции в основной капитал в сферу туризма, млрд руб.	983,3	1257	1531	1805	2278

Гостиничный рынок в России развивается быстрыми темпами. Свидетельства этому: систематический рост числа новых гостиниц (в среднем на 10–15 % в год), увеличение доходов этого бизнеса ежегодно в среднем на 25 %, а также положительная динамика деятельности гостиничных организаций по основным показателям.

Эффективность управления в гостиничном бизнесе можно рассмотреть с двух сторон: экономической и социальной.

Следует обратить внимание на точку зрения Е.П. Савчишкиной о том, что экономический эффект заключается в минимизации расходов отрасли, но он для каждой организации гостиничного типа может значительно различаться (в зависимости от целей собственников, сезонности услуг, рыночной ситуации и др.) [4].

Изучение международного и внутреннего туризма, гостиничного сервиса является важным направлением с точки зрения экономической продуктивности. Иностранцы формируют регулярный приток валюты, направляемой на финансирование строительства новых объектов, стимулируют развитие экономики в данной стране. Расширение туристической индустрии, увеличение ее вклада в экономику страны являются важными задачами развитых и развивающихся стран.

Определить экономическую результативность туристической индустрии нельзя, не проанализировав ее издержки.

Издержки предприятия сферы гостеприимства – денежное выражение использования производственных факторов для выполнения и реализации услуг. В связи с этим Ю.В. Темный в своей работе классифицирует затраты по двум признакам: прямые и косвенные издержки [5, с. 267]. Помимо них, некоторые авторы выделяют издержки государства на обслуживание и развитие туристической индустрии (бюджетные издержки) (табл. 2) [1, с. 65; 6, с. 117].

Таблица 2

Издержки туристической индустрии в России

№ п/п	Группа издержек	Виды издержек
1	Прямые издержки (покрываются туристическими фирмами)	Заработная плата производственных рабочих, расходы на оплату электрической и тепловой энергии и др.
2	Косвенные издержки (компенсируются другими лицами и организациями – потребителями туристского продукта)	Расходы по обслуживанию основного и вспомогательного производств: заработная плата работников, выполняющих общепроизводственные функции; ремонт и эксплуатация транспортных средств; арендная плата за помещения производственного назначения; амортизация и содержание производственных помещений; страхование производственного имущества и др.
3	Издержки государства (бюджетные)	Строительство и содержание дорог, транспортное обслуживание, транспортные системы, обеспечение безопасности местного населения и туристов

Успех деятельности предприятия гостеприимства во многом зависит от того, насколько его руководство владеет информацией о формировании и уровне складывающихся на предприятии издержек. Это важно по следующим причинам:

- затраты выступают важным элементом при определении конкурентоспособной продажной цены услуг размещения;
- управление издержками должно лежать в основе менеджмента гостиничного предприятия.

Гостиничный бизнес должен достичь такого уровня социальной эффективности организации, что его конечными целями должны стать степень удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых услуг и степень удовлетворенности и преданности сотрудников предприятия [7, с. 67]. Данное определение полностью отражает суть эффективности как достижение конечного, положительного для компании, результата.

Целью гостиничного предприятия является получение прибыли посредством удовлетворения потребностей путешествующих. Что касается социальной составляющей в индустрии гостеприимства, то необходимо отметить, что достижение фирмой намеченных целей реализуется путем воздействия на человеческие ресурсы сотрудников, повышения продуктивности их работы, сплоченности коллектива и командной работы, а также поддержания благоприятного социально-психологического климата в организации.

В рамках данного исследования клиентоориентированность трактуется в соответствии с определением Б. Рыжковского о роли инструмента управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленными на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующимися на трех основных критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций [8].

Клиентоориентированность – это стратегия бизнеса, которая полагает своей целью удовлетворение потребностей клиента [9, с. 139]. Результатами такой стратегии являются лояльность клиентов, прибыль, стабильный денежный поток, повышение уровня предсказуемости поведения клиентов.

Гостиничные услуги и их оказание, безусловно, являются приоритетными направлениями в организации работы гостиничного предприятия, однако следует учитывать, что получению и увеличению прибыли способствуют прежде всего наличие постоянных клиентов и взаимоотношения с ними.

Клиентоориентированность позволяет гостиничному предприятию получать дополнительную прибыль, эффективно удовлетворяя потребности клиентов, поэтому она становится важным элементом ее конкурентного преимущества.

Часто гостиница, заявляя, что главная ценность для нее – это клиент, в реальности демонстрирует достаточный невысокий уровень сервиса, у нее не самые лучшие показатели клиентской лояльности. Причины этого могут крыться внутри предприятия, когда сотрудники должным образом не осведомлены о его стратегии или попросту не поддерживают и не одобряют ее.

Когда в основу стратегии гостиничного предприятия закладывается принцип ориентации на клиента, то на практике это означает, что:

- потребитель, по сути, является главным человеком в гостинице;
- каждый сотрудник гостиницы, помимо основной профессии, должен иметь еще одну (например, торгового агента, продвигающего торговую марку

или бренд, или маркетолога, передающего имеющуюся у него информацию о контактах с клиентами для последующего анализа и принятия решений);

- каждый сотрудник разделяет всю полноту ответственности за качество обслуживания клиента гостиницы и повышения степени его преданности (лояльности) компании;
- каждый сотрудник должен помнить: главное не его улыбка при общении с клиентом, а улыбка клиента после общения с ним.

Клиентоориентированность является одним из основных принципов организации работы гостиниц, который позволяет гостиничному предприятию извлекать дополнительную прибыль за счет понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов, поэтому она является очень важным элементом его конкурентного преимущества [10].

За рубежом в вопросах управления гостиничным хозяйством придерживаются совершенно других методик, нежели в России. Наверное, поэтому у них больше успешных проектов, которые активно функционируют и развиваются.

В зарубежной практике используются три основных метода управления гостиничным бизнесом. В табл. 3 представлена их сравнительная характеристика [11, с. 136]:

1. *Гостиничные сети*. Система строится на передаче прав на управление гостиничной сети. Оговаривается мера влияния, распределение ответственности, достигаются финансовые договоренности между собственником и гостиничной сетью. Передача в управление может быть осуществлена как во время работы гостиницы, так и во время ее планирования. В последнем случае возможна поддержка в вопросах успешного старта проекта. Также используется метод управления на основе договора франчайзинга, когда компания вместе с правами на управление передает права на использование торговой марки, сервиса, логотипа.

2. *Маркетинговая сеть*. Гостиница принимает условия национальной или международной системы бронирования. Собственник не теряет контроля и решает вопросы на свое усмотрение. Оплата идет только за услуги технологий продаж и бронирования, принадлежащих маркетинговым сетям.

3. *Группа независимых управляющих*. Подобная система управления базируется на передаче отеля в полное распоряжение группе специалистов. Они осуществляют управление несколькими объектами. Большой потенциал и практический опыт дает определенные гарантии для собственника. Бывают случаи, что данная группа берет в аренду весь бизнес целиком, выплачивая дивиденды собственнику.

В настоящее время Россия еще не перешла полностью на европейские стандарты. Находясь на стадии использования зарубежного опыта, выживая в тяжелых условиях конкурентной борьбы, нашей стране приходится прини-

мать стандарты мирового сообщества. Отечественный рынок только начал адаптироваться к таким методам управленческой деятельности в области гостиничного хозяйства.

Таблица 3

Особенности систем управления предприятиями гостиничного типа
в зарубежных странах

Внешняя характеристика	Особенности		
	Гостиничные сети	Маркетинговая сеть	Группа независимых управляющих
Корпоративный стиль (узнаваемость)	Преимущество на рынке предложения, но большие издержки в использовании имени, бренда и доступа к стандартам	Творческий подход в оформлении, высокие затраты на рекламу и продвижение	Возможность творческого подхода и явное преимущество в отсутствии затрат на бренд, но высокие разовые затраты на рекламу
Материально-техническая база	Готовые дизайнерские решения, отсутствие творческого подхода и оптимизации затрат	Право выбора, возможность творческого подхода	Право выбора, отсутствие четко сформулированного видения и риск «безвкусицы»
Качество услуг	Не всегда удовлетворяет ожиданиям клиента	Возможность самостоятельной оценки при постоянном контроле над предоставляемыми услугами	Возможность самостоятельной оценки и необходимость постоянного контроля
Политика обслуживания и обучение персонала	Всегда одинаковое (урбанизированное, неяркое)	Всегда одинаковое	Нестандартные приемы, индивидуальность и возможность выбора своего стиля
Ценообразование	Прозрачность и постоянство, понятные приемы для глобальных покупателей, отсутствие гибкости	Гибкость, чувство рынка и возможность корректировки и адаптации	Гибкость, чувство рынка и возможность корректировки и адаптации, но зачастую завышение цены
Загрузка номерного фонда	Высокая загрузка, качественный «доходный» поток, зависимость от политических и социальных факторов	Постоянная, возможность расширения аудитории покупателя, но зависимость от рыночной ситуации	Постоянная, возможность расширения аудитории покупателя, поиска дополнительных источников, затраты на дополнительные меры популярности

Окончание табл. 3

Внешняя характеристика	Особенности		
	Гостиничные сети	Маркетинговая сеть	Группа независимых управляющих
Загрузка дополнительных услуг	Умеренно постоянная загрузка, дополнительные ограничения на продажу и список услуг	Часто отсутствуют при электронном бронировании	Постоянная загрузка, возможность поиска дополнительных форм, методов продаж, гибкость подхода, риск негативного имиджа (казино)
Планирование и прозрачность ведения бизнеса	Необходимость адаптации к внутреннему устройству региона, иногда ведение двух систем документооборота	Собственник не теряет контроля и решает вопросы на свое усмотрение	Знание местного законодательства и налогового учета, риск воровства
Контроль затрат	Мировой опыт бережливости, необходимость импорта в соответствии со стандартами качества	Мировой опыт бережливости, необходимость импорта в соответствии со стандартами качества	Возможность использования дочерних предприятий и местных производителей, риск воровства

В условиях нестабильной экономической ситуации в России и мире управлением предприятием зачастую занимается сам собственник, оперирует, регулирует, строит внутреннюю политику. В большинстве случаев он самостоятельно выносит решение о координации деятельности отеля, разрабатывает планирование будущих путей развития и определяет намеченные цели.

На гостиничный бизнес оказывает серьезное влияние мировой финансовый кризис. В первую очередь сокращается бюджет на рекламу мелких гостиничных предприятий, так как именно ее большинство непрофессионалов воспринимает как лишние расходы. Но реклама не только в состоянии помочь маленькой гостинице удержаться на плаву, но и усилить ее репутацию в конкурентной среде. Достигается это слаженной работой всех подразделений предприятия и правильным проведением комплекса мероприятий по антикризисному маркетингу.

По мнению экспертов, экономический кризис негативно сказывается на динамике гостиничного рынка в РФ в целом, вводит в ступор, делает беспомощным перед трудностями. Однако если принять грамотные антикризисные меры, то можно будет остаться на плаву и даже получить прибыль.

Следовательно, современные тенденции развития туризма актуализируют необходимость выработки новых методов, направленных на повышение эффективности субъектов туристической индустрии, в том числе и комплекса услуг средств размещения.

Хорошее гостиничное предприятие создается и существует в первую очередь для гостей. Поэтому ключевой задачей любой гостиницы является сохранение постоянных клиентов. Совершенствование внутренних факторов, влияющих на качество обслуживания гостей, представляет собой одну из главных задач отеля. К внутренним факторам можно отнести традиции, устои и порядки гостиничного предприятия, личностные качества и профессионализм сотрудников, состояние материально-технической базы гостиницы, использование новейших технологий, строгое соблюдение стандартов обслуживания, совершенный контроль качества работы всех подразделений отеля, создание атмосферы гостеприимства, от которой не захочет отказаться ни один посетитель.

В результате сбора и обработки информации о проблемах развития и организации процесса управления отечественного гостиничного бизнеса сложилось мнение о необходимости внесения следующих изменений [12, с. 98; 13, с. 218]:

1) диагностирование и составление прогнозов социально-экономических процессов в гостиничных организациях: оперативное, регулярное использование социологических методов сбора и анализа информации о состоянии отрасли, насущных проблемах управления, настроениях в коллективе, степени удовлетворенности пользователей гостиничных услуг;

2) повышение эффективности управления: обучение высшего руководящего звена по специальностям, связанным с управлением персоналом в гостиничном бизнесе; усиление государственного контроля и ужесточение ответственности за нарушение трудового законодательства; государственное лицензирование деятельности гостиниц и усиление контроля за соответствием стандартам обслуживания.

3) создание программ лояльности для гостей и разработка методологии мотивации персонала: каждое современное предприятие гостеприимства должно формировать и внедрять бонусные программы, что позволяет продемонстрировать особое уважение к гостям, подчеркивать значимость их присутствия в отеле.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время активно развивается интерес к развитию индустрии гостеприимства как на международном, так и на национальном и региональном уровнях, поскольку туризм и гостиничный бизнес являются катализаторами развития всех секторов современной экономики, обеспечивая положительные социально-экономические и социокультурные эффекты.

2. Социальная результативность туристической индустрии тесно связана с управлением персоналом в данной сфере. Эффективное управление трудовыми ресурсами дает возможность организации быть конкурентоспособной на рынке данных услуг.

3. На состояние и развитие туристической индустрии и взаимосвязанной с ней сферы гостеприимства оказывают влияние такие внешние факторы общего характера, как нестабильность экономического развития государства (экономический кризис), развитие деловой активности среди граждан, степень политической стабильности в обществе, состояние инвестиционного климата в стране и эффективность государственной системы управления.

4. Клиентоориентированность позволяет гостиничному предприятию извлекать дополнительную прибыль за счет понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

5. Экономическая продуктивность требует изучения международного и внутреннего туризма как важного направления. Туризм – это приток иностранной валюты, которая стимулирует развитие экономики в данной стране. Важнейшей задачей развитых и развивающихся стран является увеличение вклада туристической индустрии в экономику страны.

6. В целях повышения эффективности гостиничного бизнеса и обеспечения его конкурентоспособности следует системно воздействовать на экономическую и социальную составляющие работы гостиничной и туристической индустрии.

Список литературы

1. Скобкин С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма. – М.: Магистр, 2009. – 432 с.

2. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 288 с.

3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://gks.ru/> (дата обращения: 20.09.2015).

4. Савчишкина Е.П. Информационное обеспечение управления развитием организаций сферы гостеприимства [Электронный документ] // Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 1. – URL: <http://www.ivdon.ru> (дата обращения: 20.09.2015).

5. Темный Ю.В. Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 410 с.

6. Лесник А. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе. – М.: Товарищ, 2012. – 240 с.

7. Жуков И.М. Проблемы и тенденции управления персоналом в организациях гостиничного бизнеса города Москвы // NB: экономика, тренды и управление. – 2013. – № 3. – С. 67–83.

8. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] // Управление компанией. – 2012. – № 7. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money-vote.htm> (дата обращения: 10.10.2015)

9. Осипова М.Ю., Толстобров Д.А., Толстоброва Н.А. Исследование процесса развития клиентоориентированного поведения фирмы // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. – 2014 – Т. 1. – С. 139–145.

10. Леонова Г.Д., Зайцева А.М. Управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг в условиях кризиса // Организация и технология гостиничного обслуживания. – 2010. – № 1. – С. 10–15.

11. Янкевич В.С, Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 220 с.

12. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: МарТ, 2012. – 352 с.

13. Жукова М.А. Управление индустрией туризма в современных условиях: дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2013. – 354 с.

Получено 23.10.2015

Треногина Мария Владимировна – магистрант, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, гуманитарный факультет, гр. ЭФ-13-1-мз, e-mail: 59.mt@mail.ru.

Научный руководитель – **Надежда Александровна Толстоброва**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов, гуманитарный факультет, Пермский национальный исследовательский политехнический университет.