Санкт-Петербургский государственный университет

***ДАВЫДОВА Алиса Эмануиловна***

**Выпускная квалификационная работа**

**Управление бизнесом в отраслях непроизводственной сферы (спорт, гостеприимство, медицина, образование, культура и др.)**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль: Менеджмент организации

Научный руководитель: профессор кафедры управления и  
планирования  
социально-  
экономических  
процессов д.э.н., профессор, Маленков Юрий  
Алексеевич,

Рецензент: генеральный  
директор, Общество с  
ограниченной  
ответственностью  
«Гостевой Дом», Казарян Анна  
Артуровна

Санкт-Петербург

2019

Оглавление

[Введение 3](#_Toc8207725)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РФ И ЗА РУБЕЖОМ 6](#_Toc8207726)

[1.1 Роль непроизводственной сферы в развитии экономики 6](#_Toc8207727)

[1.2 Экономические проблемы развития современного гостиничного бизнеса 14](#_Toc8207728)

[1.3 Теоретические подходы к управлению предприятиями гостиничной сферы 32](#_Toc8207729)

[ГЛАВА 2 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ 37](#_Toc8207730)

[2.1 Современные методы управления гостиничным бизнесом 37](#_Toc8207731)

[2.2 Сравнение моделей управления гостиничным бизнесом в РФ и зарубежных странах 43](#_Toc8207732)

[2.3 Повышение эффективности методов управления гостиничным бизнесом в РФ 51](#_Toc8207733)

[ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ В ПСКОВСКОМ РЕГИОНЕ 57](#_Toc8207734)

[3.1 Проблемы развития гостиничного бизнеса в Псковском регионе 57](#_Toc8207735)

[3.2 Особенности управления развитием крупного, среднего и малого гостиничного бизнеса в условиях Псковского региона 70](#_Toc8207736)

[3.3 Рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности гостиничного бизнеса на примере Псковского региона 74](#_Toc8207737)

[Заключение 82](#_Toc8207738)

[Список использованных источников 86](#_Toc8207739)

## Введение

Гостиничный бизнес в России и за рубежом развивается впечатляющими темпами, пытаясь удовлетворить растущие запросы клиентов. Ежегодно появляются новые гостиницы, отели, гостиничные сети и другие средства размещения, имеющие более низкую категорию, но пользующиеся не меньшим спросом, например, хостелы.

В последние годы конкуренция на российском рынке стала обостряться, причиной тому можно назвать значительное количество событий мирового масштаба (Чемпионат мира по футболу, Олимпийские игры), а также нестабильная политическая ситуация во многих странах, некогда самых популярных курортах (Египет, Турция). Подобная ситуация может служить толчком для совершенствования и модернизации гостиничного сервиса. Причем можно отмечать постепенное смещение туристического маршрута в сторону регионов, что говорит о том, что развитие сферы гостеприимства не ограничивается только Санкт-Петербургом и Москвой.

Несмотря на то, что индустрия гостеприимства появилась в России достаточно давно, в настоящее время гостиничные предприятия еще во многом отстают от стандартов известных западных сетей. Темпы роста данной экономической зоны достигают 60% в некоторых регионах, таких как Крым, Краснодарский край и крупных мегаполисах.[[1]](#footnote-1) На этом фоне наблюдается серьезный дефицит кадров и недостаточный уровень квалификации рабочих гостиничной индустрии.

Актуальность темы исследования объясняется масштабными структурными сдвигами как в экономике в целом, так и в отдельных отраслях сферы услуг. Помимо этого, происходят качественные и научно-технические преобразования, накладывающие свой отпечаток на функционирование гостиничной сферы. Таким образом, можно говорить о высокой степени актуальности анализа сферы гостеприимства в современных условиях, учитывая наиболее существенные экономические тенденции, такие как переход к цифровой экономике и формирование постиндустриализации.

Также, согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года[[2]](#footnote-2), необходимым условием сырьевой независимости и конкурентоспособности экономики страны является переход от сырьевой модели развития к экономике инновационного социально ориентированного типа. Что обуславливает необходимость формирования нового механизма социального развития, а также, как следствие, пересмотра управленческой концепции и формирование эффективной модели управления предприятиями сферы услуг.

При этом внутренний туризм в России — это быстро и активно развивающаяся отрасль экономики. Псков – древнейший город России, обладает богатой и интересной историей. Туризм Псковской области является частью экономики Псковской области и обладает значительным туристским потенциалом. Ежегодно Псковскую область посещают свыше 300 тыс. туристов.[[3]](#footnote-3) В то же время, в регионе присутствует нехватка мест размещения, а гостиничная инфраструктура требует модернизации и совершенствования.

Объектом исследования выступают компании сферы услуг, в частности предприятия гостиничного бизнеса.

Предмет исследования - система управления предприятиями сферы услуг и ее отдельные элементы (подсистемы, методы, инструменты и т.д.)

Цель исследования состоит в выявлении эффективности методов управления предприятиями гостиничной сферы и разработке рекомендаций по их совершенствованию. Для реализации поставленной цели автором были сформулированы следующие задачи:

1. Установить роль непроизводственной сферы в развитии национальной экономики.
2. Выявить экономические проблемы и ключевые подходы к управлению предприятиями гостиничной сферы.
3. Сравнить модели управления гостиничным бизнесом в России и зарубежных странах.
4. Предложить направления повышения эффективности методов управления гостиничным бизнесом в России.
5. Установить основные проблемы развития гостиничного бизнеса в Псковском регионе.
6. Разработать рекомендации по совершенствованию моделей и методов управления гостиничным бизнесом на примере Псковского региона.

Благодаря высокой актуальности темы исследования на сегодняшний день существует огромный массив работ, посвященных особенностям функционирования предприятий сферы услуг. Стоит отметить вклад Л.Ш. Лозовского, Б.А. Райзберга, А.А. Ратновского, В.А. Бобкова, В.А. Лазарева и других авторов в развитие проблематики непроизводственной сферы. Помимо этого, автор рассматривает многие управленческие вопросы на примере предприятий гостиничной сферы. В качестве информационных источников можно выделить работы Духовной Л. Л., Кобелева О. В., Шпагина И. В., Гайсиной А.Р., Артемова Н.И и многих других.

В ходе исследования были применены следующие методы: сравнение и обобщение практик отечественных и зарубежных компаний, систематизация, моделирование, синтез, статистический анализ и другие. Основным подходом, применяемым в работе можно назвать системно-проблемный подход.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе решаются задачи 1-3, во второй главе задачи 4-6, в третьей – задачи 7-9. Работа имеет теоретическую и практическую значимость. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность управления гостиничным бизнесом Псковского региона. Также, полученные результаты могут быть применены для других регионов страны.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РФ И ЗА РУБЕЖОМ

## 1.1 Роль непроизводственной сферы в развитии экономики

Одна из существующих на сегодняшний день классификаций определяет непроизводственную сферу как совокупность двух групп отраслей:

1. Отрасли, услуги которых направлены на удовлетворение общих и коллективных потребностей общества;

2. А также отрасли, предоставляющие услуги, призванные удовлетворять культурные, бытовые и социальные потребности населения.

Две упомянутые группы объединяет ориентация на повышение качества и уровня жизни населения путем обеспечения оптимальных условий для работы и отдыха, развитие интеллектуальных и творческих способностей, а также потенциала, сохранение здоровья индивида и т.д. Таким образом, можно прийти к умозаключению, что непосредственно от эффективности функционирования непроизводственной сферы зависит уровень экономического благополучия страны и ее граждан.

Современная непроизводственная сфера играет роль значимой части мирового экономического пространства. Доля отраслей сферы услуг в ВВП России занимает около 62%. За последние 10 лет, по оценкам экспертов, доля выросла в диапазоне от 4 до 7%, что говорит о положительной динамике, но в сравнение с развитыми странами темпы роста кажутся незначительными, к примеру, доля США составляет 78,2 % в общем объеме ВВП, Великобритания - 80,4%, Франция - 78,9% и т.д.[[4]](#footnote-4)

Помимо этого, отмечается снижение деловой активности в сфере услуг, зафиксированное в России в сентябре 2017 г. (индекс деловой активности Purchasing Managers Index в сфере услуг России снизился с 55,5 пункта за 2016 г. и составил 52,6 пункта) значение данной сферы в жизни общества невозможно преуменьшить (см. Рисунок 1).[[5]](#footnote-5)

****

**Рисунок 1.Индекс PMI в сфере услуг России**

*Источник: Сетевое издание "Вести. Экономика (*[*vestifinance.ru*](http://vestifinance.ru/)*)*

*URL: https://www.vestifinance.ru/articles/89160 (Дата обращения 17.10.18)*

На сегодняшний день, именно в непроизводственной сфере занято большинство трудоспособного населения. Они производят заметную часть валового национального дохода. Так, по данным РБК на 2017 год доля сферы услуг в ВВП Российской Федерации превышает 74%, а число занятых составляет примерно 70%.[[6]](#footnote-6)Примечательно, что подобная ситуация на сегодняшний день наблюдается не только в развитых странах, но и в развивающихся. Перед тем как перейти непосредственно к характеристике непроизводственной сферы для начала необходимо разобраться в смежных понятиях.

Стоит отметить, что многие исследователи используют такие понятия как «непроизводственная сфера», «сфера услуг», «социальная сфера», «сфера обслуживания», «сфера сервиса» и «третичный сектор» как синонимичные. Несмотря на близость содержания, данные понятия, тем не менее, носят разный характер. Усложняет исследование сферы услуг также отсутствие единого понимания, что понимать под непроизводственной сферой и какие виды деятельности к ней относить. Несмотря на это, ежегодно появляются новые исследования, касающиеся сферы услуг, а также появляются новые методики и подходы к изучению проблематики сферы услуг (см. табл.1.1)

**Таблица 1.1**

**Основные понятия сферы услуг и непроизводственной сферы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Термин** | **Определение** | **Автор/ источник** |
| Непроизводственная сфера | Условное наименование отраслей экономики, результаты  деятельности, которых принимают форму услуг; социальная инфраструктура общества. | Большой энциклопедический словарь / под ред. A.M. Прохорова. М.: Большая  российская энциклопедия, 1998. |
| Сфера услуг | Совокупность отраслей экономики, предоставляющих услуги населению. | Экономический словарь  <URL:https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/14266> |
| Социальная сфера | Крупное системное образование, пронизывающее самые разные области человеческой жизнедеятельности, начиная с производства и включая быт, удовлетворение культурных, образовательных, медицинских и других жизненных потребностей. | Бобков В.А. Понятие социальной сферы: экономическое содержание и законодательные основы // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №1 С. 60 |
| Сфера обслуживания | Сфера обслуживания относится как к населению, так и к техническим средствам, в отношении которых речь не идет об услугах, а о регламентных работах, осмотре, мелком ремонте оборудования, станков и др., задействованных на промышленных предприятиях. | Большая советская энциклопедия |
| Сфера сервиса | Сфера сервиса представляет собой совокупность специфических услуг, объектом которых  является не человек-потребитель, а товар | Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический  словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. |

*Источник: составлено автором*

Анализ различных трактовок смежных определений позволил сделать несколько выводов. Во-первых, Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский указывают на то, что в настоящее время термин «непроизводственная сфера» изымается из научного употребления и заменяется понятием «социальная или социально-культурная сфера».[[7]](#footnote-7)Во-вторых, понятие «третичный сектор» является синонимичным термину «сфера услуг». В теории, категория «сфера услуг» представляется шире непроизводственной сферы, так как помимо нематериального включает также и материальное производство. Так, в современном мире большинство услуг носят комплексный характер и в процессе, а также в роли конечного результата может выступать вещественное подтверждение. Также стоит отметить, что на практике отделить непроизводственную сферу от сферы материального производства практически невозможно, потому как данные сферы тесно переплетаются. Можно утверждать, что непроизводственная сфера обслуживает сферу материального производства, потому как она доводит, доставляет и приспосабливает для потребления (индивидуального и производственного) материальные и духовные блага, созданные в сфере материального производства, обслуживает процесс потребления, создает условия для расширенного воспроизводства рабочей силы — сохранения здоровья, интеллектуального и физического развития членов общества и др.[[8]](#footnote-8)

Социальная же сфера, наоборот является содержимым непроизводственной сферы. А что касается использования терминов «сфера обслуживания» и «сфера сервиса» взамен понятия «сфера услуг», то скорее стоит избегать подобных замещений, так как определения затрагивают различные аспекты и направлены на отличные друг от друга объекты. В рамках данной работы автор во избежание тавтологий будет использоваться термин «сфера услуг» как синоним непроизводственной сферы, но лишь в тех случаях, когда это допустимо и речь не идет об отраслях, которые принципиально относятся к одной лишь классификации.

Непроизводственная сфера, как вид экономической деятельности появилась относительно давно. Однако, на протяжении многих лет непроизводственная сфера практически не исследовалась теорией мировой экономики, а в отечественной литературе советского периода услуга как отдельная категория не рассматривалась вовсе.

Экзистенциальные и физиологические потребности согласно классификации А. Маслоу удовлетворяются посредством сферы производства, что говорит о том, что данная сфера обеспечивает неотъемлемые условия человеческой жизнедеятельности. Безусловно, так как сфера материального производства удовлетворяет первичные потребности, а сфера услуг лишь вторичные, то можно утверждать, что первая сфера носит более важный характер.

По мере развития общества, а также благодаря процессам интеграции в мировую экономическую систему необходимость качественного удовлетворения потребностей становится все насущнее. Благодаря этому также происходит расширение диапазона отраслей, ориентированных на предоставление услуг. Невозможно представить жизнь современного человека без предприятий здравоохранения, образования или правопорядка. Даже, казалось бы, не столь важные отрасли как сфера досуга и развлечений носят важный характер: их можно отнести к источникам восстановления сил производственного рабочего и назвать условием снятия стрессов и перегрузок.

Не менее важны и отрасли непроизводственной сферы, относящиеся к производственной инфраструктуре. Прежде всего, они формируют условия для роста эффективности производства и ускорения оборота капитала.

Непроизводственная сфера включает в себя широкий круг видов хозяйственной деятельности, направленных на удовлетворение личных потребностей населения и нужд производства, а также потребления общества в целом (см. табл. 1.2).

**Таблица 1.2**

**Сфера и отрасль профессиональной деятельности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сфера материального производства** | **Непроизводственная сфера** | **Классификация ВТО** |
| * Промышленность; * Сельское хозяйство; * Лесное хозяйство; * Грузовой транспорт; * Связь; * Доставка; * Сбыт. | * Наука и научное обслуживание; * Связь (по обслуживанию организаций и непроизводственной деятельности населения); * Здравоохранение; * Образование и просвещение; * Искусство и культура; * Торговля; * Социальное обеспечение и физическая культура; * Финансовые услуги и кредит; * Страхование; * Рекреационные услуги; * Общественное питание; * Компьютерные и информационные услуги; * Общественная деятельность; * Государственное управление; * Жилищно-коммунальное и бытовое обслуживание населения; * Пассажирский и грузовой транспорт; * Другие деловые, технические, профессиональные и бизнес-услуги. | * Деловые услуги; * Услуги связи; * Строительные и связанные с ними инженерные услуги; * Дистрибьюторские услуги; * Образовательные услуги; * Услуги, связанные с защитой окружающей среды; * Финансовые услуги; * Услуги в области здравоохранения и социального обеспечения; * Туристические и связанные с ними услуги; * Услуги по организации досуга, культурных и спортивных мероприятий; * Транспортные услуги; * Прочие услуги, не вошедшие в перечисленные. |

*Источник: составлено автором*

В самом общем виде, непроизводственная сфера — это совокупность экономических отраслей, отвечающих за удовлетворение нематериальных потребностей (нематериальное производство и услуги). Помимо этого, непроизводственная сфера удовлетворяет социальные потребности человека и общества. Конечный результат деятельности отраслей непроизводственной сферы принимает форму услуг.

Что касается определения самого термина услуга, то здесь диапазон значений невероятно широк. Исследование подходов различных авторов к определению термина позволило выделить несколько точек зрения:

* Услуга как вид деятельности (А.И. Добрынин, Г.П. Журавлева);
* Услуга как объект продажи (Ф. Котляр);
* Услуга как процесс (К. Греною);
* Услуга как благо, актив (Г. Аксель, Л. Песочная);
* Услуга как продукт труда (В.Б. Супин).

В широком смысле, услуга – это комплекс действий, направленных на удовлетворение индивидуальных, коллективных и общенациональных потребностей. Несмотря на внушительное количество дефиниций, услуги всегда отвечают ряду характеристик:

1. Услуги являются продуктом труда. При этом, такой продукт имеет специфическую особенность: она проявляется в тесном взаимодействии производителя и потребителя. То есть потребитель оказывается полностью погруженный в процесс создания услуги.
2. Услуга всегда конкретна, направлена на удовлетворение требований конкретного заказчика и может корректироваться им в процессе создания.
3. Услуги, как правило, нематериальны. При этом в большинстве своем они имеют некое физическое подтверждение. Например, в качестве физического подтверждения образовательных услуг может служить сертификат или диплом. Тем не менее, данный принцип будет неверным в случае, если услуга заключается в изготовлении одежды или обуви на заказ из материалов, предоставленных заказчиком.
4. Услуга выражается в виде полезного действия. Однако данная характеристика весьма размыта и едва ли можно причислить ее к списку «ключевых». Тем не менее, многие авторы в своих публикациях упоминают о полезных свойствах услуг.

Ф. Котлер выделяет ряд других характеристик: неосязаемость, неотделимость от источника (неразрывность процесса производства и потребления), непостоянство качества, несохраняемость (услуги невозможно хранить и накапливать).[[9]](#footnote-9)

Сегодня, многие страны ориентируют национальную экономику именно на развитие сектора услуг, так как спрос в данной сфере необычайно высок и продолжает расти. Доходы от сферы услуг в большинстве стран приводят к увеличению ВВП, что положительно сказывается на экономике страны в целом. Доля услуг в мировом экспорте, начиная с 2011 года, показывает положительную динамику и в 1 квартале 2018 года доля составляет порядка 24%.[[10]](#footnote-10)

Бесспорным лидером в производстве услуг является США, на их долю приходится более 1/3 мирового производства. Затем следует Великобритания и с небольшим отставанием следуют Франция, Канада, Италия. [[11]](#footnote-11)

В нашей стране приоритет по-прежнему отдается производству товаров. Сейчас можно говорить о стадии «умеренно стабильной динамики» сектора услуг. И хотя сфера услуг в России продолжает развиваться, преодолеть разрыв со странами-лидерами в ближайшие годы не предоставляется возможным. Одной из причин тому можно назвать то, что в России развитие сферы услуг началось относительно недавно. Одним из факторов роста можно назвать конкуренцию с иностранными брендами, активно вторгающимися на территорию нашей страны в период с начала XXI века.[[12]](#footnote-12)

Подробнее проблемы развития непроизводственной сферы на примере гостиничного бизнеса, будут рассмотрены в п.2.2. Однако, хочется отметить, что во многом, фактором, сдерживающим развитие сферы услуг, можно назвать некоторую экономическую и политическую нестабильность. В условиях санкций и прогнозируемого в 2020 году экономического кризиса, государство акцентирует своё внимание на товарном производстве.

Говоря о роли непроизводственной сферы в современной экономике, можно выделить две ключевых задачи, решаемые данным сектором. Во-первых, она является крупным потребителем продукции материального производства, а, во-вторых, непроизводственная сфера является создателем специфических нематериальных благ-услуг.

Развитие общественного разделения труда способствовало выделению сферы услуг в самостоятельный сектор экономики. Однако, стоит понимать, что непроизводственная сфера не стоит обособлено от сферы производства материальных благ. Наоборот, можно отмечать их взаимопроникновение, интеграцию в ряде отраслей и за счет этого достижение определенного синергетического эффекта.

Современной экономике характерно усложнение производства, быстрое развитие технологий и регулярное обновление товарного ассортимента, благодаря бурной инновационной деятельности многих компаний. При этом все это невозможно без существования информационных, финансовых, страховых и других рынков услуг. Следовательно, можно утверждать, что сфера услуг является неким катализатором экономического развития и роста.

По мере развития общества в направлении постиндустриального типа, а также роста производительных сил происходит параллельное развитие рынка непроизводственной сферы. Помимо увеличения доли занятых в сфере услуг, также отчетливо прослеживается тенденция к росту технической оснащенности труда, повсеместное внедрение более совершенных технологий, обусловленное стремительным НТП.

Одна из главных закономерностей общественного развития - опережающий рост непроизводственной сферы в сравнении с материальным производством и расширение ее хозяйственных позиций. Именно непроизводственная сфера закладывает основу для развития производства материальных благ. Данная сфера способствует формированию таких ключевых факторов экономического роста, как научное знание, нематериальные формы накопления, информационные технологии, а также глобализация хозяйственной деятельности и т.д.[[13]](#footnote-13) Следовательно, важное значение имеют глубокие научно-технические, качественные и структурные изменения внутри самих отраслей непроизводственной сферы, так как они формируют необходимые предпосылки для дальнейшего развития и прогресса общества.

Чем выше уровень развития экономики и производительности труда, тем больше в структуре экономики деятельности, направленной на производство нематериальных, неосязаемых видов продукции, выраженных в форме услуги. Эти закономерности на рубеже веков проявляются в полной мере.

Таким образом, анализ ретроспективы последнего десятилетия позволяет сделать вывод, что сфера услуг является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики в мире. Непроизводственная сфера включает в себя широкий диапазон видов деятельности: от торговли и транспорта до науки и посредничества самого разного рода. Практически любая организация оказывает в той или иной степени услуги. Устойчивые позиции сектора услуг как в мировом, так и национальном хозяйстве позволяют делать прогноз о перспективах и дальнейшем развитии непроизводственной сферы. Одной из важнейших закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли непроизводственной сферы в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных и финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.[[14]](#footnote-14)

Подводя итог, можно говорить о том, что в современном мире сфера услуг занимает важное положение и играет существенную роль в развитии народнохозяйственного комплекса страны. Интеграция национальной экономики в мировое экономическое пространство способствует развитию импорта и экспорта услуг, появляются принципиально новые технологии функционирования целого ряда услуг, в том числе информационных.

## 1.2 Экономические проблемы развития современного гостиничного бизнеса

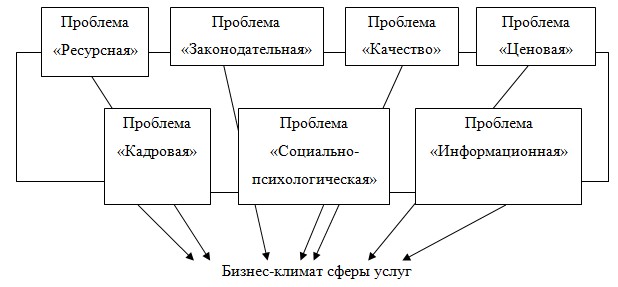
Появление современной рыночной экономики Российской Федерации явилось следствием распада СССР и нежизнеспособности административно-командной системы, а ее особенности определены сложными внешнеполитическими отношениями и молодостью отечественного капитализма. Российский рынок услуг начал формироваться параллельно с экономическими реформами и приватизацией.

На сегодняшний день можно констатировать факт, что гостиничная индустрия как в России, так и за рубежом является динамично развивающейся и высокоприбыльной отраслью экономики. Согласно исследованию Cushman&Wakefield объем рынка гостиничного предложения в Москве к концу 2017 года показал прирост в 9,4%, что стало лучшим результатом с 2010 года и превысило средние за последние десять лет темпы роста (8,6%).[[15]](#footnote-15)

Гостиничная сфера как часть туристического бизнеса, обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. По этой причине, изучение проблем и тенденций гостиничной индустрии, в условиях стремительного расширения и совершенствования сферы услуг, является приоритетным направлением исследования и требует особого внимания.

Ежегодный рост количества гостиниц составляет 16-20% и на сегодня насчитывает более 6000 единиц (в том числе пансионатов, санаториев), 630 тысяч рабочих мест. В денежном выражении объем гостиничного рынка составляет до 4 млрд. долл., причем половина рынка приходится на Москву, гостиницы которой являются самыми дорогими в мире.[[16]](#footnote-16)

Перед тем как перейти непосредственно к проблемам сферы гостеприимства, необходимо для начала выявить проблемы, присущие сфере услуг в целом. Наиболее распространенная классификация проблем бизнес-климата сферы услуг представлена на рис.2. Среди ключевых выделяют: ресурсная, законодательная, проблема качества, ценовая, кадровая, социально- психологическая и информационная проблема.



**Рисунок 2. Проблемы, оказывающие влияние на сферу услуг**

*Источник****:*** *Гайсина А.Р., Артемов Н.И. Современные проблемы развития предпринимательской деятельности в сфере услуг // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.;  
URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18553 (дата обращения: 11.11.2018).*

Остановимся на каждой проблеме бизнес-климата сферы услуг подробнее.

Ресурсная проблема заключается в неравномерном или недостаточном доступе субъектов к экономическим ресурсам (инвестиционная поддержка, имущественные ресурсы – площади, соответствующие санитарным требованиям, финансовые ресурсы и др.) или отсутствие надлежащего информационного обеспечения об их наличии. Так, например, ограниченность доступа проявляется в виде сложностей для предприятий сферы услуг в получения кредитных ресурсов.

Что касается законодательной проблемы, то наиболее существенное проявление для сферы услуг — это неразвитость законодательной базы по вопросам управления и регулирования деятельности организаций данного сектора. На сегодняшний день не сформирована единая законодательная база, обеспечивающая развитие и поддержку предпринимательской деятельности непроизводственной сферы. Существующие нормативные акты и законодательные положения не могут решить весь спектр проблем сферы услуг. Во-первых, для предприятий сферы услуг не разработано гибкое налоговое законодательство, а существующие налоговые льготы являются лишь формальностью. Именно поэтому многие предприятия сферы услуг не уплачивают налоги вовсе и уходят в теневую экономику. А, во-вторых, существующие системы надзора, контроля и регулирования предприятий сферы услуг не способствуют развитию данного сектора, в то время как соответствующие органы должны содействовать повышению уровня мотивации предпринимателей сферы услуг и осуществлять консультационную поддержку.

Качество услуг в России оценивается значительно ниже, нежели в других странах. Причем сравнение осуществляется не только с группой развитых стран. Так, например, многие страны, относящиеся к категории развивающихся (первая волна – Сингапур, второе поколение – Таиланд и др.) предоставляют туристам услуги и сервис очень высокого качества, а во многие услуги внедрены современные принципы обслуживания, такие как клиентоориентированность, инновационные технологии и т.д.

Данная проблема относится как уже к существующим услугам, так и новым. Неосязаемость – одна из характеристик услуг, следовательно, покупатель может оценить качество только по окончании процесса оказания данной услуги. В современных условиях значительного многообразия предложений, важным является разработка системы сертификации, которая будет служить системой надежности и гарантий для потребителя.

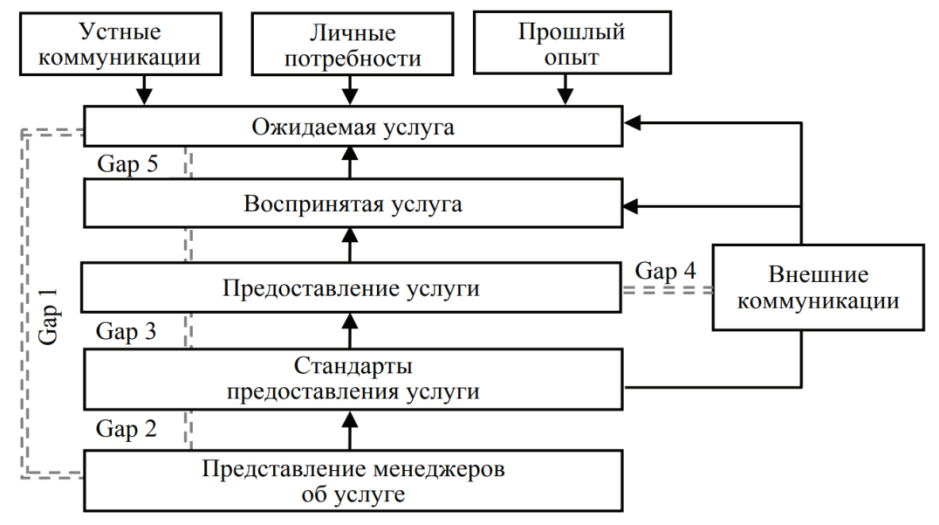
Несмотря на то, что развитие сферы услуг напрямую зависит от качества предоставляемых услуг и бизнес-круги осознают столь простые истины, далеко не все предприниматели стремятся к повышению качества.

Качественные услуги обеспечивают предприятию рост конкурентоспособности и укрепление рыночных позиций, способствуют повышению степени удовлетворенности покупателей, а также самих работников от проделанной работы, помимо этого, поддержание качественного уровня позволяет снизить расходы на «исправление ошибок» - компенсации потребителям за некачественную работу.

Проблема качества пересекается с ценообразованием услуг, так как в Российской Федерации оно выстраивается на основе принципа «чем дороже, тем лучше», что во многом противоречит, например, постулатам социальных услуг, которые являются одной из отраслей непроизводственной сферы. Качество услуг не должно в полной мере зависеть от цены, услуги должны оцениваться по степени соответствия ожиданиям и требованиям потребителя. Подобная практика ценообразования отсекает целый пласт потребителей со средним и низким уровнем доходов и относит многие услуги к категории «роскоши».

Порой предприниматели просто вынуждены снижать качество услуг ради снижения цен на них, так как ориентируются на платежеспособность населения, а как известно, платежеспособность россиян так и не оправилась от шоковых событий 2013 года и продолжает снижаться.[[17]](#footnote-17)

Говоря о потребительской оценке качества услуги можно отметить три основных характеристики - соответствует услуга ожиданиям, не соответствует им или же превосходит их. В зарубежной практике наиболее широко применимой является концепция пятиступенчатой модели качества (модель расхождения качества услуги), созданная В. Зейтамль, А. Парасураманом и Л. Берри (см. рис. 3). В основе модели лежит набор разрывов, связанных с соответствием или несоответствием качества услуги ожиданиям потребителя. Следовательно, согласно модели, качество услуги, с точки зрения потребителя, зависит от величины и направления разрыва между ожиданиями потребителя об услуге и восприятием услуги после её получения.[[18]](#footnote-18)



**Рисунок 3. Модель оценки качества услуги**

*Источник: Филиппская Н.Ю., Заряева В.С. Анализ Gap-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения в параметрах качества логистического сервиса//Экономика устойчивого развития. 2016. № 3 (27). С. 368*

Помимо внешних проблем и проблем, оказывающих косвенное влияние на деятельность предприятий сферы услуг, можно также выделить группу внутренних проблем, связанных, прежде всего, с управлением. Во многом управленческие проблемы связаны со специфическими особенностями реализуемого продукта, что определяет необходимость разработки специальных методов и управленческих инструментов. В то же время имеется ряд трудностей:

* Зачастую руководство компаний сферы услуг сознательно игнорирует особенности продукта или самой сферы деятельности при принятии управленческих решений, осуществляя попытки спроецировать опыт конкурентов или схожих компаний;
* Неполноценное применение синергетических инструментов для принятия оптимальных управленческих решений;
* Отсутствие единой методологической базы, определяющей способы оценки эффективности деятельности предприятий сферы услуг;[[19]](#footnote-19)
* Сложность прогнозирования управленческих мероприятий, по причине нестабильного и неравномерного развития сферы услуг.

Проблема кадрового обеспечения сферы услуг выражается не только в отсутствии квалифицированных кадров, еще один аспект - высокая текучесть кадров, связанная с достаточно специфическими условиями труда. Помимо профессиональных компетенций специалист должен обладать повышенной стрессоустойчивостью, коммуникабельностью, способностью к мультизадачности, уметь располагать к себе людей, так как клиенты очень чутко реагируют на любую недоброжелательность в их адрес и учитывают это при оценке качества услуги. Таким образом, именно сотрудник, оказывающий услугу, отчасти определяет ее качественный уровень. Также на сегодняшний день в сфере услуг особо востребованы технические специальности и сотрудники, владеющие цифровыми технологиями, а также имеющие опыт по внедрению и работе с автоматизированными системами управления. Профессиональные требования предъявляются не только к сотрудникам компании, но и к руководству (предпринимателям). В силу дефицита кадров соответствующего уровня подготовки и некомпетентности большей части сотрудников сферы услуг в РФ, происходит простой современного оборудования, а человеческий ресурс расходуется неэффективно. К группе проблем данной категории также относится вопрос справедливой оплаты труда сотрудников, задействованных в сфере услуг.

Информационная проблема в нашей стране проявляется в форме нарушения принципа информационной открытости. Так, на сегодняшний день, в век, когда информация становится одним из основных ресурсов, а также двигателем экономики и прогресса в целом, отсутствие единой информационной базы – это острая проблема. В условиях, когда экономический субъект получает информацию несвоевременно или в искаженном, неполном виде сильно снижается степень рациональности принимаемых управленческих решений.

Помимо описанных ранее проблем, по мнению автора, можно также выделить факторы, которые в той или иной мере сдерживают функционирование и развитие сферы услуг:

1. Отсутствие финансовой поддержки и низкий уровень ассигнований со стороны государства.[[20]](#footnote-20)
2. Незначительное участие государства в процессе развития сферы услуг.[[21]](#footnote-21)
3. Отсутствие серьезных исследований рынка услуг. В основном исследования аналитических компаний имеют узкую направленность и не рассматривают общие тенденции и динамику сферы услуг.
4. Низкая конкурентоспособность отечественных производителей услуг.[[22]](#footnote-22)
5. Отсутствие необходимого уровня иностранных инвестиций. Несмотря на привлекательность инвестиционного климата России (в соответствии методикой Гарвардской школы бизнеса) в последние годы зафиксирован значительный отток иностранного капитала. Низкий уровень вложений в отрасль объясняется, прежде всего, неустойчивой экономической ситуацией в государстве и политическими разногласиями с рядом стран. Подобная ситуация осложняет процесс разработки и реализации программы устойчивого развития отраслей сферы услуг на годы вперед.[[23]](#footnote-23)
6. Неразвитость инфраструктуры. Существует конфликт интересов между необходимостью защиты внутреннего рынка и потребностью в трансфере инноваций для создания и развития инфраструктуры. В результате не реализуются широкие возможности построения развитой инфраструктуры, что негативно сказывается на развитии сферы услуг.
7. Несоответствие российского сектора услуг современным потребностям экономики и, в частности, запросам конечных потребителей.

Помимо этого, негативные тенденции на отечественном рынке и недостатки российской экономики, такие как высокая монополизация рынка, бюрократия, неразвитость цифровой инфраструктуры, коррупция и т. д., оказывают существенное негативное влияние на развитие сферы услуг в России.

Гостиничный бизнес является одним из наиболее перспективных элементов сферы услуг. В таблице 1.3 представлена динамика роста числа гостиниц и аналогичных средств размещения в РФ за 2011-2018 гг. Так, за период 2015-2018 гг. наблюдается существенный активный рост числа гостиниц и аналогичных средств размещения: в 2018 году в РФ произошёл более чем двукратный рост по сравнению с 2015 г. Важно отметить, что увеличилось число средств размещений всех категорий.

**Таблица 1.3**

**Гостиницы и аналогичные средства размещения**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| Число гостиниц и аналогичных средств размещения – всего | 5953 | 6357 | 6706 | 6998 | 7898 | 8391 | 15368 | 18753 |
| в них мест, тыс. | 458 | 495 | 516 | 565 | 698 | 704 | 1046 | 1137 |
| В том числе из общего числа гостиниц и аналогичных средств размещения: | | | | | | | | |
| гостиницы | 4220 | 4444 | 4666 | 4856 | 5445 | 5697 | 9513 | 10901 |
| в них мест, тыс. | 366 | 386 | 397 | 439 | 550 | 540 | 759 | 822 |
| мотели | 99 | 123 | 132 | 138 | 155 | 167 | 281 | 381 |
| в них мест, тыс. | 3 | 6 | 4 | 6 | 7 | 7 | 9 | 12 |
| хостелы | 507 | 500 | 484 | 495 | 492 | 535 | 928 | 1406 |
| в них мест, тыс. | 38 | 40 | 45 | 45 | 41 | 43 | 54 | 105 |

*Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат) URL:* [*http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#*](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) *(Дата обращения 22.10.18)*

Гостиничный бизнес в России активнее всего развивается в городах с населением более 1 млн. человек, а также в городах, относящихся к туристическим направлениям: Сочи, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Владивосток и другие. На сегодняшний день на Москву и Санкт-Петербург приходится более 70% оборота отельного бизнеса.[[24]](#footnote-24) Однако, по мнению экспертов компаний Oxford Economic и TripAdvisor, данная тенденция в ближайшем будущем сместится в сторону сокращения доли столиц в общем отраслевом балансе в пользу промышленных, торговых, культурных и туристических центров.[[25]](#footnote-25)

Стоит отметить особый характер взаимодействия гостиничного и туристического направлений бизнеса. Взаимодействие этих двух отраслей находится в состоянии некоторого кризиса. Причиной тому можно назвать несовершенство договорной дисциплины. Отели нередко терпят убытки вследствие того, что туроператоры, предварительно бронирующие места для туристических групп, не всегда выкупают их. Помимо роста убытков компаний гостиничного бизнеса, подобные ситуации оказывают негативное влияние на репутацию отелей и гостиниц. Однако, хочется отметить, что в июле 2018 года в Госдуму был внесён законопроект, обязывающий туроператоров предоставлять клиентам документы, подтверждающие бронь и оплату отеля, что возможно окажет положительное влияние на характер взаимодействия двух отраслей.[[26]](#footnote-26)

На сегодняшний день, сложившаяся практика формирования аппарата управления в гостиничных структурах в РФ позволила четко отследить три стратегии:

**Таблица 1.4**

**Организационные структуры гостиничных предприятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стратегия** | **Описание** | **Условия применения** |
| Линейная | - руководитель гостиницы непосредственно взаимодействует с главами различных отделов.  - главы отделов выполняют задачи, поставленные руководством, а также вправе принимать решения самостоятельно, однако ответственность по большей части лежит на руководителе. | Подходит для малых гостиничных комплексов |
| Функциональная | - руководитель взаимодействует с главами функциональных отделов, но право принятия решений ест только у него.  - ответственность за выполнение задач лежит как на руководителе, так и на главах отделов. | Одинаково применима как в малых и средних, так и крупных структурах. |
| Многоуровневая | - несмотря на ограниченные полномочия, самая большая ответственность лежит на руководителе. | Подходит для крупных сетевых гостиничных комплексов. |

*Источник: составлено автором*

Несмотря на то, что организационная структура должна строиться, прежде всего, как считает автор, в зависимости от размера бизнеса, структура управления большинства отечественных гостиниц построена по линейному принципу, что не обеспечивает должного уровня эффективности и гибкости управленческой деятельности в современных реалиях.

В качестве проблем отрасли большая часть исследователей выделяет следующие проблемы: низкий уровень знаний в сфере гостиничного бизнеса и отсутствие преемственности лучшего западного опыта, прямую зависимость качество предоставляемых услуг от спроса, а также отсутствие интеграции с туристической сферой и внедрение инноваций.[[27]](#footnote-27) Однако, по мнению автора, данный перечень можно существенно расширить.

Одна из наиболее существенных проблем гостиничного бизнеса в России – высокая стоимость услуг. Как отмечают аналитики Trip Index Room Service 2016, сравнивавшие стоимость различных дополнительных услуг, которые приобретают гости отелей 4—5 звезд в различных странах мира, Москва оказалась самым дорогим городом. Согласно этим исследованиям, сэндвич в московских отелях стоит более 650 рублей, а бутылка воды — около 200 рублей. [[28]](#footnote-28)

Следующая проблема гостиничного бизнеса – срок окупаемости. Несмотря на то, что в перспективе крупные отели (150-700 номеров) сулят владельцу большие прибыли, их строительство не всегда целесообразно. Причиной тому можно назвать многомилионные затраты как на строительство, так и на содержание. Если отель располагается в неудачном месте, то велика вероятность, что проект не окупится вовсе. Так, согласно анализу компании, JLL в 2017 году в Москве средневзвешенная загрузка достигла 74% без учета сезонности, показав рекордные значения даже в люксовом сегменте (средний тариф в люксовом сегменте в Москве составил 18 тыс. руб.) – 67%, в то время как в регионах отели и гостиницы не заполняются даже наполовину.[[29]](#footnote-29)

Точных данных по вопросу срока окупаемости и затрат на строительство представить невозможно. На их значения влияют объём строительных работ, виды возводимой гостиничных комплексов, объём отделочных работ, количество и вид мест размещения, перечень требуемого оснащения, количество служебных помещений и т. д. Однако примерные значения отражены в таблице 1.5.

**Таблица 1.5**

**Срок окупаемости и средняя стоимость строительства гостиниц различных категорий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория гостиницы** | **Хостелы и мини-отели** | **«3 звезды»** | **«4 звезды»** | **«5 звезд»** | **Эксклюзивные проекты** |
| **Средний срок окупаемости** | От 2 до 5 лет | 7-10 лет | 15-20 лет | 15 и более | Минимум 20 лет |
| **Затраты на строительство**  **/организация** | Строительство **-** от 10 до 30 миллионов рублей.  Организация – 30-300 тыс. долл. | В средней полосе России строительство – 300-500 тыс. долл.  В Москве и др. крупных городах – 5 млн. долл. | Строительство от 5 млн. долл. | Строительство от 20 млн. долл. | В зависимости от концепции идеи |

*Источник: составлено автором*

Таким образом, средний срок жизненного цикла гостиничного проекта от начала строительства до этапа стабилизации прибыли составляет примерно 5-10 лет, владелец должен быть готов к сроку окупаемости в пределах 15 лет, что соответствует средневзвешенному рыночному сроку окупаемости гостиничного бизнеса. Однако российские банки предоставляют кредит под гостиничный бизнес максимум на 7-8 лет.

Анализ рынка инвестиционных проектов позволил сделать вывод, что по российским меркам сроки окупаемости, превышающие 3 года для гостиниц на арендованных площадях, отпугивают инвесторов и положительно рынок реагирует только на проекты со сроком 1-2 года. Тем не менее, стоит отметить, что продавцы в целях повышения уровня конкурентоспособности своего предложения подстраиваются под запросы потенциальных покупателей. В то же время слишком заниженный срок окупаемости должен насторожить, так как отель, окупившийся за меньший срок – скорее исключительные случаи, нежели статистика. Стоит также учитывать «просадку» по уровню прибыли на первоначальных этапах. Однако, в экономически нестабильных или кризисных условиях гостиничный бизнес доказал высокую адаптивность и стабильность, что, несомненно, является привлекающим моментом со стороны инвесторов.

Необходимо также затронуть вопрос рентабельности гостиниц различных категорий. Объём дохода среднестатистического объекта размещения в городе Москва ежемесячно составляет около 20-40 тысяч рублей с одного места размещения (за вычетом основных затрат). Уровень рентабельности мини-отеля в регионах на 50% ниже среднего уровня по Москве, так как маленькие менее посещаемые города не испытывают большой приток туристов и путешествующих по работе. Установление цен в таком случае является наиболее лояльным со стороны собственников, в среднем цена одного номера составляет от 350 рублей за одну ночь. При этом загруженность таких гостиниц составляет от 30 до 50%.[[30]](#footnote-30)Следовательно, предполагаемый месячный доход с одного номера оценивается в 7-10 тысяч рублей.

По экспертным оценкам, при ежегодном уровне доходности 15-80% в гостиничной сфере срок окупаемости затрат составляет в среднем от 6 до 8 лет. Значительный разброс уровня рентабельности объясняется различным уровнем заинтересованности потребителей в тех или иных направлениях, а также эффективностью маркетингового продвижения объекта.



**Диаграмма 1. Рентабельность гостиничного бизнеса по Москве, регионам РФ и Европе**

*Источник: составлено автором на основании: Cushman&Wakefield URL:*[*http://cwrussia.ru/analytics/news/ob-em-gostinicnogo-rynka-moskvy-v-2017-g-vyros-na-rekordnye-za-6-let-9-4-.html*](http://cwrussia.ru/analytics/news/ob-em-gostinicnogo-rynka-moskvy-v-2017-g-vyros-na-rekordnye-za-6-let-9-4-.html) *(Дата обращения 22.10.18)*

Резюмируя все вышеизложенное, согласно мировой практике, стоимость строительства крупной гостиницы должна составлять не менее 10 млн. евро, иначе высок риск неудачного расположения.[[31]](#footnote-31) Наибольшим спросом на сегодняшний день пользуются отели категории 3-4 звезды. Средняя доходность варьируется в диапазоне от 4 до 6%, максимальная - 8%, однако такой уровень доходности, прежде всего, связан с повышенным риском.

Плохое состояние гостиничного фонда в России также является одним из факторов, сдерживающих развитие этой индустрии. Значительная часть отелей и гостиниц построены еще в советские времена и долгие годы ждут реконструкции, при этом, в большинстве регионов не существует альтернативного фонда для размещения туристов во время процессов обновления.

В связи с этим улучшение состояния гостиничного фонда осуществляется постепенно при сохранении работы гостиницы в обычном режиме, что негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг. Зачастую ликвидация старых построек, входящих в гостиничный комплекс, постоянно переносится, в то время как номера эксплуатируются, что в результате приводит к росту износа основных фондов. С другой стороны, выведение из бизнеса старых зданий, либо снижение количества функционирующих номеров ведёт к росту стоимости предоставляемых услуг. В ряде случаев банки отказываются от вложений в мероприятия по восстановлению и ремонту в силу высоких затрат, что снижает возможности привлечения финансирования. Так, срок окупаемости таких проектов составляет в среднем 4 года, а собственники не имеют достаточного объёма средств для их реализации.

Также существенной проблемой гостиничного бизнеса выступает недостаток квалифицированных работников и недостаточно высокое качество менеджмента компаний. В России нет накопленных резервов опытных кадров, в то время как для подготовки новых работников необходимы значительные временные и финансовые затраты. В результате деятельность неопытных сотрудников может привести к значительным убыткам, например, вследствие снижения лояльности клиентов по причине плохого сервиса. В то же время, создание эффективной системы обучения сотрудников занимает продолжительное время и подразумевает формирование ряда узконаправленных учебных заведений.[[32]](#footnote-32) На примере практик крупных международных отелей создание специализированных образовательных учреждений, занимающихся подготовкой служащих отелей и гостиниц, в том числе и на базе самого отеля – залог высокого сервиса.

В гостиничном бизнесе зарубежных стран широкую популярность получила швейцарская образовательная модель, в которой сочетаются теоретические и практические занятия. Образование по этой модели можно получить не только в Швейцарии, у швейцарских институтов гостиничного бизнеса есть кампусы и в других странах мира — например, университет Les Roches имеет кампусы в Испании и Китае.[[33]](#footnote-33) Сама гостиничная сфера имеет высокие темпы развития, перечень и характер предоставляемых услуг постоянно меняется, правила сервиса устаревают, в результате чего сложно успевать подготавливать квалифицированных работников.

С одной стороны, значительное количество работников не готов трудиться в сфере обслуживания. Людей, заинтересованных в работе в сфере обслуживания, присутствует на рынке 10-12% от всего трудоспособного населения.[[34]](#footnote-34) В условиях низкого престижа трудовой деятельности в сфере услуг такие люди зачастую выбирают работу в топливо-энергетическом комплексе. С другой стороны, количество обучаемых работников, готовых работать во front-office (зачастую за невысокое денежное вознаграждение), достаточно невелико. Наиболее перспективное решение для небольших гостиниц состоит в выращивании собственных квалифицированных специалистов и менеджеров. На больших объектах такой подход менее эффективен в силу более широкого штата и большей текучести кадров. Для них эффективно сотрудничать с учебными заведениями, занимающимися подготовкой профильных сотрудников, но стоит понимать, что таких сотрудников необходимо соответствующе мотивировать, а также предлагать им возможности карьерного роста. Молодые люди более легко меняют место работы, так как более информированы о состоянии рынка труда, чем их старшие коллеги, а также более мобильны вследствие отсутствия семьи.

Система оплаты труда персонала гостиницы должна стимулировать сотрудников на достижение целей компании, а также подкреплять это стремление достаточным уровнем оплаты труда. В таком случае целесообразно внедрение гибкой системы денежного вознаграждения сотрудников, в рамках которой большая часть сотрудников переводится на повременно-премиальную систему. При этом она должна быть понятна для сотрудников, не нужно её перегружать большим количеством сложных KPI.

В последние годы на отечественном рынке гостиничного бизнеса стали появляться сильные игроки - международные сетевые компании. Национальные гостиничные сети значительно уступают международным по уровню конкурентоспособности, а также качеству услуг и предоставляемому уровню сервиса. Такое положение объясняется недостатком опыта российских предпринимателей гостиничного рынка. Зарубежные крупные компании скупают готовые объекты, покупают бизнес конкурентов, возводят новые комплексы за счёт собственных средств и технологий. Такие проблемы российских компаний в сфере гостиничного бизнеса связаны с тем, что основной упор инвесторы делают на создание торгово-развлекательных комплексов, деловых центров, жилых объектов. Сроки окупаемости гостиничного бизнеса зачастую выше, чем приоритетные для инвесторов отрасли. В таких условиях даже новые гостиничные комплексы могут отличаться невысоким уровнем сервиса, отсутствием отлаженной системы безопасности, неготовностью к сезонности предоставляемых услуг.

Малое количество объектов размещения среднего класса – существенный недостаток гостиничной инфраструктуры. Большинство российских и международных сетей являются 4 и 5-звёздочными. Их владельцами выступают совместные компании, в которых участвуют частные инвесторы и органы местной власти. В них наблюдается высокий уровень сервиса в совокупности с дороговизной оказываемых услуг, что доступно только для состоятельных граждан. В то же время в крупных регионах РФ существует дефицит гостиниц с высоким уровнем сервиса, которые могли бы быть доступны среднему классу. При этом, по данным маркетинговых исследований, самыми востребованными на рынке на текущий момент являются трёхзвёздочные гостиницы. По мнению экспертов, на рынке Москвы мини-отели занимают до 5% рынка гостиниц. Похожая ситуация присутствует и в Санкт-Петербурге, на рынке которого мини-отели занимают 5-6%. Для справки, в Лондоне таких средств размещения – до 15% рынка.[[35]](#footnote-35) Недостаточное количество таких гостиниц обуславливает наличие значительного неудовлетворённого рыночного спроса со стороны представителей среднего класса.

Хотя в Москве оказывается значительная поддержка гостиничной сфере, в том числе малым объектам, проводимая местными властями, существует недостаток перспективных участков земли для строительства новых вариантов размещения (это касается первичного рынка). На вторичном рынке нет недостатка территорий, однако цены на такие участки существенно выше. Так, при стоимости земельного участка 7-8 млн. долл., проект становится совершенно не интересен инвесторам. При этом срок возврата инвестиций составит не менее 5 лет в случае вложения собственных средств, если же использован банковский кредит – срок увеличится до 7-8 лет.

В связи с вышесказанным, у региональных рынков гостиничной сферы есть важная задача, состоящая в формировании в зонах туризма гостиниц, эконом и среднего класса с параллельным развитием объектов высокого класса. Возведение таких объектов, которые способны размещать не только командировочных сотрудников и менеджмента, а ещё и туристов по невысокой стоимости. Такими объектами могут выступать реконструированные дома, общежития и т. д. Такие здания подвергаются перепланировке, а затем превращаются в хостелы, мини-отели, небольшие гостиницы.

Ключевым направлением в таком случае выступает вовлечение в процесс работы молодых бизнесменов, которые познакомились с аспектами деятельности таких объектов за рубежом, а теперь пытаются воссоздать такие форматы в местных условиях. Экономисты дают прогноз, что в ближайшее время ожидается приток значительного объёма инвестиций в гостиничный бизнес от российских инвесторов.

Следующая проблема – отсутствие высокотехнологичных отелей. В Европе и Японии широкое распространение получили отели, применяющие прогрессивный подход в вопросе автоматизации. Примером может служить интерактивная система регистрации на ресепшене, автоматические системы бронирования номеров (Wubook), автоматизированные системы управления самим отелем (Bnovo, PMS) внедренные «умные» системы управления удобствами в номере (например, реагирующие на голос) и т.д. Такие гостиницы позиционируют себя как гостиницы нового типа для современного человека, который «friendly» с инновационными технологиями. Помимо этого, появляются принципиально новые подходы к формату проживания, так, например, в Европе (Амстердам, Лондон, Париж) набирают популярность модульные отели, что обуславливается сравнительного небольшой стоимостью номеров, хорошим дизайном помещений, а также высоким уровнем комфорта и широкой технической оснащённостью.[[36]](#footnote-36) Также среди достоинств таких отелей можно назвать низкие эксплуатационные расходы даже с учетом предоставления гостям современных цифровых инструментов.

Несовершенство нормативного регулирования деятельности предприятий гостиничной сферы состоит в трудной и долгой процедуре выдачи лицензии бизнесменам, сертификата на осуществление деятельности в гостиничной сфере, регистрационных актов и т. д. Эти факторы ограничивают стремление отечественных и зарубежных инвесторов направлять свои финансы на строительство гостиничных объектов, роста их сети, а также выбора предоставляемых услуг. Наиболее существенное влияние этой проблемы проявляется в городах с плотным населением, где земля является чрезвычайно дорогой.

Также несовершенной с точки зрения законодательства является классификационная система объектов размещения. Система, содержащаяся в приказе Министерства экономического развития и торговли РФ от 21 июня 2003 г. № 197 «Об утверждении Положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения», выбирается добровольно, вследствие чего значительная часть гостиниц, которым была присвоена категория по старой схеме, не отвечает требованиям к качеству ни одной из новых категорий.[[37]](#footnote-37) Новые категории приняты и утверждены 29.12. 2014 года Приказом РосМинКультуры от 11.07.2014 года «Об утверждении порядка классификации объектов временного размещения, включая отели, горнолыжные трассы, пляжи». По этому документу в РФ существует 6 категорий, от одной до пяти звезд, категория «без звезд». Эти категории используются при последующей сертификации. Категория «без звезд» предусматривает наименьшие требования к перечню и качеству оказываемых услуг.

Помимо этого, существенной проблемой выступает напряжённая геополитическая обстановка России на внешней арене, а также связанная с ней санкционная политика, что спровоцировало на российском рынке гостиничных объектов проблемы с получением проектного финансирования. Важно помнить, что негативное влияние таких проблем носит отложенный характер и существенно проявится через несколько лет, когда снизится количество только возведённых и строящихся на текущий момент гостиниц. Стоит отметить, что отечественные банки не заинтересованы осуществлять проектное финансирование, а склоняются к кредитованию строительства гостиниц, что не всегда возможно и целесообразно.

Также инвестиции в гостиничную сферу зачастую инициируются со стороны инвесторов из других отраслей. Такие инвесторы не являются специалистами гостиничного бизнес, поэтому не всегда могут эффективно принимать те или иные решения. Недостаток квалифицированных архитекторов и дизайнеров, имеющих опыт экспертизы гостиничных объектов, только усугубляют эту проблему. В числе путей её решения состоит осуществление регулятивной деятельности в отношении гостиничного бизнеса со стороны государства, которая будет основана на проработанной единой концепции развития гостиничной сферы в РФ. В такой концепции должны быть максимально предусмотрены все возможные проблемы и способы их решения. Также, снижение сложности регистрационных процедур и оформления гостиничных объектов будет способствовать притоку капитала иностранных инвесторов в отрасль, что повлечёт за собой активное расширение объектов размещения и ассортимента услуг.

Ключевым трендом отечественной гостиничной сферы выступает постоянное внедрение инноваций в деятельность гостиниц. Они направлены как на привлечение максимально возможного количества новых клиентов, так и на формирование лояльности и возвратности уже существующих. В числе таких инноваций, например, можно выделить электронное управление гостиницей (различные PMS системы и т. д.), что объединяет все бизнес-процессы и сотрудников в рамках одной цифровой гибкой системы. Это позволяет оптимизировать затраты, избегать перегрузок, двойных бронирований, а также быстро реагировать на изменения в деятельности того или иного объекта.

По мнению Кристофера Писсаридес, нобелевского лауреата по экономике, в лекции «Человеческий капитал после четвертой индустриальной революции» гостеприимство – одна из немногих областей, где человека вскоре не вытеснят роботы. Аналитики прогнозируют появление в ближайшие 5-7 лет новых профессий, что обусловлено стремительным развитием IT: игропрактик, цифровой лингвист, ИТ-медик, тренер творческих состояний и т.д.[[38]](#footnote-38) Тем не менее, сфера гостеприимства по-прежнему будет занимать прочные позиции в рейтингах востребованных программ подготовки.

Таким образом, обзор и анализ отечественных и зарубежных источников позволил выделить ряд экономических проблем, наиболее остро стоящих, перед предприятиями гостиничной сферы:

- неэффективные и негибкие организационные структуры управления;

- отсутствие квалифицированных кадров и надлежащей профессиональной подготовки персонала

- несовершенство договорных отношений между туристическим бизнесом и бизнесом в сфере гостеприимства;

- высокая стоимость услуг и низкое качество сервиса;

- отсутствие высокотехнологичных отелей;

- низкий уровень знаний в сфере гостиничного бизнеса и отсутствие преемственности лучшего западного опыта;

- отсутствие специализированных учебных заведений для подготовки сотрудников к работе в сфере обслуживания, в частности в сфере гостиничного бизнеса;

- неосновательная проработка открытых информационных ресурсов, особенно в части управления качеством услуг и в формирования ценовой политики, как основных системообразующих механизмов управления бизнесом в гостиничной сфере;

- отсутствие налаженной обратной связи с клиентами и как следствие несвоевременная реакция на изменение запросов и потребностей, а также низкая степень адаптации гостиничных услуг к запросам целевых групп клиентов;

- несовершенство законодательства в отношении классификационной системы объектов размещения;

- отсутствие заинтересованности и низкий уровень мотивации персонала в повышении качества предоставляемых услуг.

В данном параграфе выявлены ключевые проблемы развития современного гостиничного бизнеса. Стоит отметить, что большинство из них относятся именно к отечественной практике. Исследование зарубежной литературы по данному вопросу позволило сделать вывод, что большинство иностранных государств на сегодняшний день уже сформировали эффективную модель развития гостиничного дела и занимаются по большей части вопросами ее совершенствования и повышения эффективности. Помимо этого, в других странах, например, в Швейцарии существует высокоразвитая образовательная инфраструктура, где готовят кадры для всех позиций: от портье до управляющего гостиницей. Чего на текущий момент нельзя сказать о России.

Гостиничный бизнес в России является сложной органичной сферой деятельности, которая направлена на удовлетворение потребностей людей, нуждающихся в краткосрочном комфортном размещении (в основном туризм и деловые поездки). Человеческий фактор играет ключевую роль в гостиничной сфере и является важнейшим ресурсом компании в этой отрасли. Взаимоотношения между персоналом и потребителями услуг определяются профессионализмом обслуживания, соотношение цены и качества предоставляемой услуги, а также удобство клиентов. За последние десять лет в РФ заметно активное развитие гостиничной сферы, в крупные регионы заходят международные компании из гостиничного бизнеса, увеличивается количество малых и средних гостиниц и отелей, обновляются старые гостиничные фонды. В то же время экстенсивный рост не всегда сопровождается интенсивным, который заключается в повышении качества сервиса. Гостиничная сфера выступает основой инфраструктуры туристической отрасли страны, что подтверждается целевыми показателями реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации.[[39]](#footnote-39)

## 1.3 Теоретические подходы к управлению предприятиями гостиничной сферы

Несмотря на многочисленные исследовательские работы в области управления предприятиями непроизводственной сферы, в отечественной литературе нет единого взгляда на организационно-экономический механизм управления предприятием сферы услуг и, именно поэтому, на сегодняшний день вопросы управления предприятиями данной сферы остаются дискуссионными.

Управление предприятием в гостиничной сфере представляет собой совокупную систему слаженных действий, нацеленных на реализацию установленных целей, на поиск способов обеспечения роста эффективности и качества деятельности гостиничного предприятия на современном рынке посредством компетентного менеджмента.[[40]](#footnote-40)

Такой вектор даёт возможность выделить значимость управления гостиничным предприятием и его востребованность, за счёт чего формируются предпосылки для совершенствования текущих научных подходов и формирования новых методов их комплексного использования.

В базе управления в гостиничной сфере лежат теоретические изыскания значимых исследователей 20-го века, выявивших на различных этапах формирования и развития управленческой теории ряд подходов, сформировали научные школы и вложили собственные разработки в управленческую теорию, несмотря на некоторую неоднозначность трактовок.

К примеру, Р. Я. Вакуленко предлагает классификацию ключевых видов гостиничных организаций, их социальную и экономическую роль, анализирует текущее состояние гостиничной сферы и возможности её развития, выявляет аспекты управления гостиницей.[[41]](#footnote-41)

А. Л. Лесник, И. П. Мацицкий и А. В. Чернышев пытаются синтезировать теорию и прикладные наработки в этой сфере, значимых взглядов учёных и ведущих специалистов в гостиничном бизнесе.[[42]](#footnote-42)

Г. А. Папирян детально анализирует актуальные тенденции в гостиничной сфере, выявляет проблемы применения современных технологий и методов управления в сфере гостеприимства.[[43]](#footnote-43)

Анализ исследований в данной сфере дал возможность установить ряд наиболее часто используемых подходов к управлению гостиничными предприятиями:

1. Классический, который включает разработки школы научного менеджмента.
2. Межличностных отношений, который основан на потребностях социального характера индивидов на рабочих местах и на ценности неформальной организации.
3. Системный, в рамках которого организация рассматривается в совокупности с её внешним окружением и большим количеством точек взаимодействия с ней.
4. Контингентированный, сосредотачивающийся на широком многообразии ситуационных факторов, влияющих на ход формирования организационной структуры и на деятельность компании в целом.
5. Стратегический, в рамках которого предприятие в гостиничной сфере готовится к будущим переменам в среде и оперативно реагирует на изменение значимых для неё факторов внешней и внутренней среды, обеспечивая за счёт этого сохранение рыночных позиций и наличие сильных конкурентных преимуществ.

Предполагается, что успех организации в долгосрочном периоде зависит от формирования такой стратегии, в рамках которой его деятельность и внутренняя структура в наилучшей степени отвечают внешним условиям. Для многих компаний текущий успех, который, по мнению руководителей, должен был быть перманентным, на деле оказался преходящим. Ликвидация ряда организаций обуславливается неумением приспособления к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

В результате, в стратегическом менеджменте ключевую роль играет выявление тенденций на рынке и прогнозирование состояния наиболее значимых факторов внешней среды. К таким факторам относятся:

* состояние и динамика изменения благосостояния представителей целевой аудитории;
* отношение целевой аудитории к отдыху развлечениям, тенденции изменения потребительских предпочтений гостей;
* конкуренция на рынке за постояльцев, ресурсы, долю рынка, в результате чего бизнес может расширяться и выходить на интернациональный уровень;
* сложно прогнозируемое появление новых возможностей для компании, которое обуславливается техническим и научным развитием в различных сферах;
* ценность человеческого капитала, то есть статус проблемы с персоналом организации.

Система управления гостиничным предприятием является объединением различных видов управления – текущего, перспективного и стратегического, по причине того, что все они способны выполнять как самостоятельную, так и совместную с другими видами управления функцию в виде влияния субъекта управления (менеджмента организации) на объект (персонал организации).[[44]](#footnote-44)

По этой причине стоит отметить, что каждый из этих видов имеет собственные важные особенности, которые определяют уникальность воздействия на объект управления.

При этом в целостной управленческой системе, несмотря на специфику каждого из представленных выше видов управления, текущее, перспективное и стратегическое управление должны соответствовать общей цели организации – достижению установленных количественных и качественных результатов её деятельности в текущем периоде, а также будущих стратегических направлений результативности в социально-экономическом совершенствовании.

Важно, что формирование эффективной управленческой системы на предприятии гостиничной сферы требует создания оптимальной организационной структуры. При её формировании необходимо принимать во внимание цели организации и её функциональные составляющие.

Эффективность и успех деятельности во многом определяется качеством управления предпринимательскими структурами. Эффективность управления – это относительная характеристика, относящаяся к результативности той или иной управляющей системы.[[45]](#footnote-45) Важным в данном случае является не только оценка в качественных и количественных показателях результатов управляющей системы, но и учет методов, способов, а также особенностей осуществления самого процесса управления.

Несмотря на многочисленные исследовательские работы в области управления предприятиями непроизводственной сферы, в отечественной литературе нет единого взгляда на организационно-экономический механизм управления предприятием сферы услуг и, именно поэтому, на сегодняшний день вопросы управления предприятиями данной сферы остаются дискуссионными.

Ещё одним немаловажным компонентом системы управления современных гостиничных предприятий является менеджер. Работодатели в большинстве случаев отдают своё предпочтение выпускникам европейский школ, а также тем, кто имел возможность стажироваться или опыт работы в лучших отелях мира. Особое признание получила швейцарская система подготовки гостиничных управляющих и на сегодняшний день она считается эталонной моделью образования в данной сфере. Главная особенность состоит в том, что обучение проходит при известных отелях, что позволяет студентам увязать теоретические знания с практикой, узнать систему работы отеля изнутри и в то же время с субъективной позиции гостя. Также, вне зависимости от получаемой специальности, каждый студент должен пройти обучение во всех подразделениях, а модули менеджмента входят в программу обучения уже с первого курса.[[46]](#footnote-46)

Развитие самой индустрии способствует повышению уровня требований к менеджерам. Помимо грамотного управления менеджер отвечает за совершенствование управленческой деятельности путём применения своих креативных способностей в целях разработки современных эффективных методов управления гостиничными структурами.

Как показывает зарубежная практика, механизмы бизнес-управления обладают не только высокой степенью гибкости и адаптивности, но и отличаются широким применением принципов высокотехнологического и инновационного менеджмента, что в значительной мере обуславливает постоянное повышение эффективности и качества работы гостиничных предприятий в условиях нестабильной конкурентной бизнес-среды и динамичных изменений на рынке.[[47]](#footnote-47)

Подводя итог, гостиничная индустрия в силу принадлежности к сфере услуг имеет ряд специфических особенностей организации и ведения управленческой деятельности. Наиболее важной особенностью является необходимость прямого контакта с клиентом и учет его индивидуальных потребностей и запросов. Следовательно, предприятиям гостиничной сферы крайне важно грамотно комбинировать различные методы управления, позволяющие достигнуть желаемых результатов деятельности.

Важным и весьма популярным направлением научной мысли на сегодняшний день можно назвать особый подход к управлению человеческими ресурсами. Данный подход подразумевает признание человеческого ресурса в качестве главного стратегического фактора развития предприятия. Кроме того, в основу современного подхода заложен принцип принятия эффективных управленческих решений на всех уровнях, кроме того осуществляется регулярная разработка новых методов управления и выбор стиля руководства в зависимости от внешних условий функционирования и ситуации внутри компании.

Система управления предприятия должна базироваться на основных целях, которые могут быть представлены в виде конкретных показателей деятельности, к повышению (улучшению или сокращению) которых должна стремиться компания. При этом необходимо учитывать особенности как самой сферы услуг, так и особенности индустрии гостеприимства. Помимо этого, система управления должна обладать высоким уровнем гибкости, так как стремительно развивающиеся рыночные условия подразумевают модификацию управления уже в процессе без его приостановки.

Эффективность и успех деятельности во многом определяется качеством управления предпринимательскими структурами. Эффективность управления – это относительная характеристика, относящаяся к результативности той или иной управляющей системы.[[48]](#footnote-48) Важным в данном случае является не только оценка в качественных и количественных показателях результатов управляющей системы, но и учет методов, способов, а также особенностей осуществления самого процесса управления.

В основу эффективного управления гостиничными предприятиями необходимо закладывать стратегию развития, направленную на экономический рост в условиях внешней неопределенности, на значительные инновационные преобразования, а также расширение горизонтов предвидения, что позволит сформировать условия и выявить возможности для оперативной реакции и своевременной адаптации к стремительно меняющимся социально-экономическим условиям в стране.

Таким образом, в основе менеджмента гостиничных предприятий лежит система управления, соответствующая требованию прозрачности для контроля. Система управления должна упорядочивать и структурировать методы управления, а также определять характер и направление управленческих воздействий. Помимо этого, система должна обеспечивать оптимизацию использования ресурсов, а также оптимизировать взаимодействие между всеми подразделениями.

# 

# ГЛАВА 2 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

## 2.1 Современные методы управления гостиничным бизнесом

Эффективность деятельности предприятий гостиничного хозяйства как самостоятельных хозяйствующих субъектов в условиях развивающегося рынка гостиничных услуг, усиливающейся конкуренции в существенной мере зависит не только от предпринимаемых управленческих воздействий текущего, средне-, долгосрочного характера на объект управления (гостиницу), но и стратегического управления развитием гостиниц, реализуемого посредством принятых функциональных стратегий экономической, маркетинговой, структурно-организационной, социальной, инновационной, межрегиональной и международной направленности, выступающего как совокупность предпринимаемых мер в рамках своих функций для обеспечения целевой ориентации объекта управления на достижение необходимых результатов, высокого уровня эффективности использования всех видов ресурсов в стратегическом периоде времени.

В основу методологии управления гостиничными структурами заложены два взаимосвязанных положения, характеризующие гостиницу, как специфический объект управления:

- гостиница - имущественный комплекс и, в силу принадлежности к сфере сервиса, является катализатором научно-технического и социально-экономического развития региона и сферы услуг в регионе;

- эффективность ведения деятельности гостиниц зависит не только от управления, но и множества других факторов: степень развитости инфраструктуры в регионе нахождения, культурное наследие региона (города, страны), природно-рекреационные и экономические ресурсы региона.

Перед тем как перейти непосредственно к характеристике современных методов управления, для начала необходимо выявить современные способы организации управленческой деятельности на предприятиях гостиничной сферы. Некоторые виды управления, которые давно примеряются в практике развитых стран совсем недавно стали применяться и в отечественном гостиничном бизнесе. С точки зрения организации процесса управления выделяют:

1. *Гостиничные сети.* Данный вид подразумевает передачу прав управления успешно функционирующей и давно существующей гостиничный сети, то есть управление в форме франчайзинга. Согласно контракту на управление в деятельность новой структуры полностью внедряется политика сети, ее нормы и правила, осуществляется единое рекламное продвижение и т.п. Существуют жесткие сети – «бизнес под копирку» и более гибкие, когда за франчайзи остаются права на некоторые новшества, например, в дизайне отеля. Большая часть крупнейших отелей категории 5 звезд в России, в частности Москве и Санкт-Петербурге, применяют этот вид управления.
2. *Маркетинговая сеть.* Несмотря на то, что при данном способе управления владелец гостиничного бизнеса продолжает самостоятельно осуществлять управление, все вопросы, касаемо привлечения клиентов и бронирования номеров передаются для решения информационным системам бронирования. Таким образом, гостиниц становится частью общенациональной или международной системы бронирования. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts.[[49]](#footnote-49)
3. *Приглашенные управляющие.* В данном случае управление объектом осуществляется сторонними профессионалами – группой людей (иногда одним управляющим), специализирующихся на ведении гостиничного бизнеса. Чаще всего подобные фирмы ведут сразу несколько объектов, причем не обязательно одного уровня или связанных между собой. Обширный опыт в узкой специализации гостиничной индустрии обеспечивает такие компании большим количеством клиентов, которые, оплачивая услуги за управление собственностью, лишь «снимают сливки» со своих инвестиций в гостиничное предприятие. Либо существует вариант, когда управляющая компания арендует объект, выплачивая собственнику оговоренную заранее часть доходов.
4. *Собственное независимое управление.* На сегодняшний день данный вид управления остается по-прежнему самым распространённым, так как открывает возможности для творчества, индивидуальности и уникальных идей, что недоступно, например, при стандартизированном подходе к управлению в гостиничных сетях.

Тем не менее, вне зависимости от выбранного способа организации управленческой деятельности, внедрение определенных стандартов в обслуживании просто необходимо. Стандартизация определенных процедур позволяет не только повысить эффективность работы исполнителей, но и существенно упрощает процедуру контроля.

Определив основные способы организации управленческой деятельности или виды управления, перейдем непосредственно к методам. Метод управления гостиничным предприятием — это способ целенаправленного воздействия на службу сервиса и потребителя с целью возможно более полного и эффективного удовлетворения возрастающих запросов людей.[[50]](#footnote-50) Общепринятой является следующая классификация методов:

* экономические методы, обусловленные экономическими стимулами;
* организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* и социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.[[51]](#footnote-51)

Охарактеризуем каждую группу методов более подробно:

Группа экономических методов подразумевает косвенное воздействие на персонал и клиентов гостиницы при помощи управления различными финансовыми параметрами и экономическими интересами объектов. В качестве примеров экономических стимулов можно назвать уровень заработной планы, цены, бонусы, скидки, штрафы, прибыль, кредит и другие экономические рычаги. В системе управления экономическим методам отводится центральная роль, что обусловлено экономическим характером взаимоотношений в процессе оказания услуг, способствующих удовлетворению потребностей и желаний клиента. Именно экономические методы обеспечивают поиск новых возможностей для развития гостиничного комплекса и незадействованных резервов, путем изменения мотивационной системы в соответствие с текущими экономическими интересами объектов управления. Таким образом, группа экономических методов базируется на грамотном использовании экономических рычагов воздействия, побуждающих работников гостиничного комплекса инициативно добиваться осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений, а также предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений.

Организационно-административные методы для достижения поставленных целей применяют в качестве рычагов управления трудовые договора, различные нормативные акты, распоряжения, положения, инструкции и приказы, регламентирующие деятельность подчиненных. В данном случае воздействие носит прямой характер. Крупные сетевые гостиницы уделяют повышенное внимание разработке и совершенствованию инструкций, так как воспринимают их как гарантии слаженной работы всех механизмов системы. Помимо этого, подобные меры обеспечивают надлежащую дисциплину и ответственность в коллективе.

Важно понимать, что описанная выше классификация носит весьма условный характер, так как обособлено ни экономические, ни административные методы не применяются, именно поэтому их четкое разграничение не является возможным. Несмотря на наличие общих черт, некоторое пересечение инструментария и взаимопроникновения экономических и организационно-административных методов друг в друга - им присущи и существенные различия. Во-первых, как описывалась ранее это характер воздействия - прямое или косвенное, а во-вторых, степень формализации применяемых инструментов.

Следующая группа методов носит социально-психологический характер и ее воздействие направлено на рабочий коллектив. Основной ориентир данных методов - создание и поддержание особого уровня гармонии и благополучия в коллективе, а также совершенствование взаимодействия с клиентом. Казалось бы, природа данных методов объективна и задача проста, однако вежливое и доброжелательное отношение к клиентам, а также получение психологического удовлетворения от работы — это скорее исключительные случаи, нежели отечественная практика. Данная проблема имеет широкое распространение и в гостиничной индустрии. Наиболее успешные методы психологического стимулирования были переняты у западных коллег, среди таких методов можно назвать социально-психологические тренинги, корпоративные мероприятия и праздники, наличие психолога в штате и др.

Резюмируя, применимо к гостиничной индустрии, несомненно, необходимо использовать различные комбинации методов всех групп. Однако необходимо понимать, что природа взаимоотношений в сфере гостеприимства обуславливает центральную роль группе экономических методов, но в целях повышения эффективности в дополнение к ним необходимо применять административные и психологические рычаги воздействия.

Стоит отметить, что методы, описанные в рамках данной классификации, носят скорее общий характер. Несомненно, они применимы и при грамотном их использовании и комбинировании управляющий может добиться нужного эффекта и результата.

Однако стремительное развитие рыночной среды, как сферы функционирования предпринимательских структур, а также экономики под воздействием глобальных тенденций вынуждает менеджмент компании искать новые эффективные способы компании, соответствующие современным реалиям и требованиям. Управление современными гостиничными структурами, вне зависимости от категории и типа должно учитывать также высокую степень неопределенности внешних изменений.

В силу стремительно меняющихся условий функционирования компаний необходим регулярный пересмотр используемых методов, их совершенствование или вовсе отказ от неэффективных в современных условиях инструментов управления.

Развитие информационных технологий обусловило активное внедрение автоматизированных систем управления в практику предприятий сферы услуг. Помимо этого, все чаще стали применяться специальные методы экономического моделирования. Совсем недавно казалось, что применение прогрессивных инновационных технологий в гостиничном бизнесе это еще только завтрашний день, но, как показывает практика, данная сфера активно внедряет IT-оснащение и на основе этого формирует конкурентные преимущества.

Как отмечалось ранее, переход к цифровой экономике в нашей стране оказал существенное влияние на развитие методов управления в гостиничной сфере. Далее обратимся подробно к современному опыту применения Интернет - технологий в рамках гостиничного бизнеса в РФ.

Так, в 2014 году на рынок вышла новая версия системы WEB-отель, которая позволяет автоматизировать большую часть процессов гостиничных структур. Важным является универсальный характер системы: данная система может быть использована для любых средств размещения, вне зависимости от размера и категории - отели, санатории, гостевые дома, хостелы, мини-отели и др. Кроме того, система может быть использована даже в случае территориальной удаленности объектов размещения одной сети, так как создает единую информационную базу. Центральным управляющим звеном системы является шахматка-календарь, позволяющая на основе графического интерфейса фиксировать все операции. При этом она является точкой доступа ко всей информации как о гостях, так и номерном фонде. На базе системы WEB-отель можно организовать систему управления размещением в частном секторе с возможностью бронирования из любой точки доступа к Интернету. Эта система включает в себя три основных компонента и большое количество дополнительных модулей, таких как управление парковками, SPA салоном, работа с поэтажными планами и т.д.

Сегодня эффективный гостиничный менеджмент с помощью IT-технологий включает в себя одинаковый учет экономических, экологических и функциональных аспектов, капиталовложений, издержек производства и качества процессов наряду с комфортом, здоровьем и удовлетворением потребностей гостей. Этот подход международных застройщиков и инвесторов назван «theblueway». Термин «Голубая устойчивость» в РФ широко используется специалистами гостиничного сервиса. Понятие включает в себя комплекс мероприятий по экономии затрат, эффективному планированию, повышению уровня сервиса, переориентацию в пользу экологических технологий.

IT-специалисты справедливо утверждают, что самыми важными технологиями сегодня являются те, которые ориентированы на прямое взаимодействие с клиентами отелей.

Также можно выделить следующие новшества в области информационных технологий, которые уже сейчас активно внедряются в российских отелях:

1. Переход на технологию «чип и PIN», когда применяется смарт-карта со встроенным чипом и персональным PIN - ом, являющимся идентификационным номером, позволяющим пользоваться услугами гостиницы;

2. Внедрение платежных систем для оплаты с мобильных устройств.

3. Переход на облачную систему автоматизации PMS. Так, создание «облачного» формата отельных сервисов: CRM (системы управления взаимоотношений с клиентами), продаж и кейтеринга, программ для приема к оплате новых пластиковых карт.

4. Обеспечение безопасности информации, предотвращение любых информационных утечек и обеспечение сохранности данных, что предусматривает токенизацию устройств, дополнительную защиту от информационных «дыр» и общее сквозное шифрование.

5. Мобильные системы оповещения работников о текущих задачах и важных событиях, происходящих в данный момент времени в гостинице.

Стоит отметить, что главным условием внедрения и использования современных эффективных методов управления является высокий уровень квалификации управляющей команды и достижение определенного уровня бизнес-зрелости собственников бизнеса. Помимо этого, управляющий должен обладать практическими навыками и существенным опытом в сфере управления гостиничного бизнеса.

В целях поддержания конкурентоспособности гостиничные хозяйства расширяют ассортимент имеющихся услуг, а также совершенствуют старые. Некоторые доработки для соответствия современным условиям требует и аппарат управления, так как в ожесточенной конкуренции выживают лишь те компании, чье руководство чутко реагирует на все изменения во внешней среде.

Выбор моделей и методов управления должен базироваться не на личных предпочтениях руководства или исходя из масштабов деятельности, а прежде всего ориентируясь на показатели экономической эффективности, которые могут быть достигнуты за счет управления в соответствии с той или иной моделью.

Подводя итог, изменения в сфере гостеприимства и в целом услуг, влекут за собой пересмотр традиционных методов управления, а система управления претерпевает значительные качественные изменения. Предприниматели и топ-менеджеры активно изучают опыт зарубежных коллег с целью спроецировать на российские условия наиболее удачные схемы и модели управления.

## 2.2 Сравнение моделей управления гостиничным бизнесом в РФ и зарубежных странах

Проблема эффективного управления предприятиями не нова. В экономической науке, начиная с классиков, данному вопросу уделялось существенное внимание. Среди авторов, внесших наибольший вклад в совершенствование теоретической базы, можно выделить - К. Маркса, А. Смита, Д. Риккардо, У. Петти, П. Буагильбера, Ф. Кенэ, Ж.Б. Сэй и др. экономисты, представляющие следующее поколение ученых и теоретиков, позволили в значительной мере продвинуться в данном направлении: были сформулированы теоретические и практические пути решения проблем управления предприятием.

Российские ученые также не оставались в стороне, в последние годы вопрос эффективности управления предприятиями гостиничной индустрии стал весьма актуален. При этом, отечественные экономисты грамотно используют и адаптируют западный опыт под наши реалии. Среди таких авторов можно назвать выделить работы Зайцевой Н.А.,[[52]](#footnote-52) Сорокиной Т.В.,[[53]](#footnote-53) Скобкина С.С.,[[54]](#footnote-54) Кобяк М.В.[[55]](#footnote-55)

Большинство классических управленческих концепций, применяемых в курсе современного менеджмента, могут быть применимы в управлении гостиничными структурами. Так, например, существуют модели эффективного командообразования (Модель GRPI, T7, модель Хэкмана, Ленциони и другие[[56]](#footnote-56)), модели автоматизированных систем управления (АСУ – ERP, CRM и т.п.), которые получили особую актуальность в результате перехода к цифровой экономике, также не стоит забывать и о классических моделях управления организациями - американская и японская модель (теория А и теория Z).

В конце ХХ века американскими бизнес-теоретиками Д. Нортоном и Р. Капланом было доказано, что эффективное управление предприятиями не должно базироваться исключительно на погоне за финансовыми результатами, так как подобный подход к оценке эффективности деятельности не позволяет обеспечить рост будущей экономической ценности организации.[[57]](#footnote-57) Именно поэтому авторами была разработана модель, оценка которой базируется на четырех основных проекциях — это финансы, маркетинг, внутренние бизнес — процессы, обучение и рост. Модель получила название «сбалансированной» (BSC), так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.[[58]](#footnote-58)

Позднее Ситченко Л.Ю. адаптировал методику сбалансированной системы показателей специально для предприятий гостиничной сферы. Данная модель отражает основные цели работы гостиничного предприятия и, соответственно, цели системы управления. Основные элементы системы представлены на рисунке 4.



**Рисунок 4. Сбалансированная система показателей гостиничных предприятий**

*Источник: Ситченко Л.Ю. Управления гостиничным комплексом на основе сбалансированной системы показателей эффективности: Дис. канд. экон. наук. Москва, 2008.*

Адаптированная для гостиничного бизнеса система сбалансированных показателей чаще всего базируется на следующих показателях:

- финансовые результаты;

- associate engagement (опрос мнения сотрудников) – оценка вовлеченности сотрудников и их удовлетворенность;

- GSS (guest satisfaction survey) — опрос гостей по степени удовлетворенности.[[59]](#footnote-59)

В отечественной практике управления гостиничными предприятиями данная методика получила свое отражение лишь недавно. Все благодаря процессу глобализации и выходу на российский гостиничный рынок международных гостиничных сетей, что позволило перенять успешный управленческий опыт.

В организационной структуре управления гостиницами в мировой гостиничной индустрии с 50-х гг. утвердились три основные модели организации гостиничного дела.

Первая модель, связана с именем швейцарского предпринимателя, Цезаря Ритца, который начал свою карьеру в 1898 г. менеджером гостиницы "Савой" в Лондоне (независимая гостиница). Многие престижные отели мира носят его имя. Составляющие: европейские традиции изысканности и аристократизма ("Палас-Отель" г. Москва). В настоящее время эта модель переживает кризис: за последние 25 лет с мирового рынка сошло более 2 млн. гостиничных номеров в стиле "Палас".[[60]](#footnote-60)

Вторая модель ассоциируется с именем американского предпринимателя Кемонса Уилсона (1927 г., цепь гостиниц "HolidayInn"). Под контролем гостиничных цепей, построенных по второй модели, находится более 50 % гостиничных номеров в мире. Такие цепи являются, по сути, финансово-экономическими империями, управляемыми одним собственником - головным холдингом.[[61]](#footnote-61)

К третьей модели можно отнести добровольные гостиничные цепочки - консорциумы ("Best Western", "Romantic Hotels" и др.) - под единой маркой объединяют гостиницы по каким-либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и наборы услуг, независимо от страны нахождения. По сути дела, эти цепи представляют что-то вроде ассоциации гостиниц, объединенных единым договором. Ключевые характеристики трех моделей представлены в таблице 2.1.

**Таблица 2.1**

**Характеристики моделей организации гостиничного дела**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Модель Цезаря Ритца** | **Модель Кемонса Уилсона** | **Консорциумы** |
| * небольшой штат сотрудников; * отсутствие возможности карьерного роста; | * особое внимание делается на большую гибкость в удовлетворении потребностей клиента в сочетании с поддержанием достаточно высоких стандартов обслуживания. * автоматизация сервиса на всех предприятиях цепи; * единое управление, маркетинг и служба коммуникаций; * возможность карьерного роста для сотрудников; * собственные строительные, ремонтные предприятия и учебные курсы; * работа с постоянным сектором клиентуры; | * полностью сохраняется финансово-экономическая и управленческая самостоятельность гостиниц - членов; * гостиницы - члены платят взносы в единый фонд, который расходится на объединенную рекламную и маркетинговую деятельность, продвижение продукта и т. д |

*Источник:* [*Все о туризме - образовательный туристический портал*](http://tourlib.net/)

*URL:* *http://tourlib.net/books\_tourism/lojko8-2.htm (Дата обращения 22.02.19)*

Возможно сочетание второй и третьей модели (цепь гостиниц "Accor"). При вступлении в цепь гостиница не обязательно должна стать её собственностью. В этом случае, согласно договору, заключенному гостиничной цепью (франшизодателем) и вступающими в цепь независимыми гостиницами, последним предоставляется право использовать в коммерческих целях фирменный знак цепи, техническую и коммерческую информацию, информационные системы бронирования, техническую помощь, обучение персонала и другие возможности, находящиеся у франшизодателя. Франшизное предприятие выплачивает за это компенсацию.

В зависимости от механизма формирования систем управления можно выделить следующие модели:системы управления гостиницами с присутствием иностранного менедж­мента, систем управления гостиницами ведомственного подчинения, системы управления приватизированными гостиницами.

Системы управления гостиницами с присутствием иностранного менедж­мента — это системы управления высококлассными международными оте­лями уровня 4—5 звезд, например «Ритц-Карлтон Москва», «Балчуг Кем-пински», «Парк Арарат Хайатт», отели «Мариотт» («Аврора Роял», «Гранд Отель», «Тверская»), «Шератон Палас», «Ренессанс», «Рэдиссон Славян­ская», «Холидей Инн», «Новотель». Системы управления гостиницами данной группы могут быть условно поделены еще на две подгруппы — иностранные системы управления гости­ницами, входящими в состав международных гостиничных цепей, и ино­странные системы управления независимыми отелями.

К группе систем управления гостиницами ведомственного подчинения, нахо­дящимися в ведении государственных структур, министерств и ведомств, корпораций и аэропортов, иностранных посольств и т.п., следует отнести гостиницы «Золотое кольцо», «Президент-отель», «Арбат», «Международ­ная», «Газпром», «Протон», «Даниловская», «Академическая», «Битца», гос­тиницы при иностранных посольствах и др.

К главным недостаткам систем управления ведомственными гостини­цами относятся:

* несамостоятельность топ-менеджмента ведомственных гостиниц, необ­ходимость согласования многих вопросов с вышестоящим руковод­ством, что нередко приводит к снижению оперативности и уровня про­фессионализма принятия решений;
* неясность или отсутствие четкой стратегии развития гостиницы;
* зависимость от финансового состояния вышестоящих структур;
* система управления ориентирована на удовлетворение нужд вышесто­ящих структур, а не на потребителя;
* дефицит средств, выделяемых на проведение маркетинговых исследова­ний, рекламных и РR-кампаний;
* отсутствие возможности у руководства гостиницы распоряжаться, соб­ственными средствами по своему усмотрению;
* одним из источников формирования команды сотрудников гостиницы являются вышестоящие организации, что нередко приводит к снижению ее профессионализма и качества обслуживания;
* высокая степень бюрократичности системы управления, сложность про­ведения многих решений.

В настоящее время приходится признать, что названные недостатки пока ограничивают возможности даже первоклассных гостиниц ведомственного подчинения для ведения равной конкурентной борьбы на рынке с ведущими международными отелями.

К группе систем управления приватизированными (акционерными) — ПАО, НАО, ООО, а также частными гостиницами, находящимися в собственности российских юридических или физических лиц (владельцев), относятся сис­темы управления, например, гостиницами «Украина», «Пекин», «Байкал», «Заря», «Альфа», «Белград», и др.

К преимуществам рассматриваемого типа систем управления можно от­нести:

* ориентацию на финансовый результат;
* коллегиальность управления, что способствует повышению профессио­нализма принимаемых решений;
* самостоятельность в распоряжении собственными средствами, возмож­ность диверсификации бизнеса;
* возможность привлечения дополнительного капитала путем выпуска и размещения на рынке акций.

Среди основных недостатков систем управления приватизированными гостиницами можно назвать следующие:

* ориентация на прибыль может иногда приводить к неоправданной эко­номии средств гостиницы, отсутствию программ финансирования капи­тального ремонта и реконструкции здания и оборудования, отражаться на качестве обслуживания;
* существует угроза осуществления управления в основном сквозь призму краткосрочных целей и задач.

Дальнейший анализ систем управления удобно проводить на основе вы­деления элементов систем управления и их последовательного сравнения между собой (табл. 2.2).

**Таблица 2.2**

**Сравнительный анализ различных типов систем управления гостиничными структурами**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы управления | | Системы управления с присутствием иностран­ного менеджмента (ИСУ) | | Системы управления гостиницами ведомствен­ного подчинения (ВСУ) | | Системы управления приватизированными гостиницами (ПСУ) | |
| 1.Формирование структуры топ-менеджмента | | Привлекаемые или собственные управляющие компании, имеющие мировой опыт управления | | Назначение «сверху», политику гостиницы определяют персоналии | | Совет директоров, избираемый собранием акционеров | |
| 2.Характер взаимодействия уровней структуры управления | | Жесткая вертикаль управления с четким механизмом делегирования полномочий | | Размытость вертикали управления, возникновение проблемы дуализма | | Размытость вертикали управления, возникнове­ние проблемы дуализма | |
| 3.Выделение целевого сегмента рынка | | Корпоративный сектор — иностранные бизнесмены, посольства | | Делегации по линии вышестоящих структур, посольства, участники конгрессных мероприятий, иностранные бизнесмены и туристы | | Российские и ино­странные туристы, российские предприни­матели малого бизнеса | |
| 4.Управление каналами продви­жения и бронирова­ния услуг | | Выбор наименее затратных для гостиницы и доступных для потребителя каналов — прямые заказы, собственные корпоративные системы бронирования, Интернет, глобальные системы бронирования —*GDS* | | Выбор каналов, обеспечива­ющих максимальную загрузку при минимальном финансиро­вании программ продвижения услуг, — бронирование через вышестоящие структуры, туроператоров и агентства, прямые заказы | | Прямые заказы, использование комиссионных цен, цен-нетто в работе с туроператорами и агентствами | |
| 5.Управление процедурами продвижения услуг на рынок | | Акцент на активных прямых продажах, реклама в СМИ, охватывающая целевую аудиторию потребителей; использование клубных карт, подарочных сертифи­катов, выставочная деятельность. Проведением агрессивной маркетинговой политики, применением всего спектра инструментов продвижения услуг на рынок, максимальным исполь­зованием каналов сбыта и конкурентных преимуществ сетевых структур. | | Недостаточность прямых продаж, акцент на недорогую рекламу, применение дисконтных карт, выставочная деятельность | | Недостаточность прямых продаж, реклама в СМИ, охватывающих целевую аудиторию, разработка программ стимулирова­ния сбыта, выставочная деятельность | |
| 6. Управление  гостиничным  брендом | | Международная извест­ность бренда. Бренд гостиницы — гарантия качества западного обслуживания | | Бренд гостиницы ассоцииру­ется с названием вышестоя­щей структуры. Локальная или региональная узнава­емость бренда | | Отсутствие гостиничного бренда как такового. Узнаваемость гостиницы не отличается территори­альной масштабностью | |
| 7.Уникальные источники дополнительного привлечения денежных средств | | Возможность взаимного кредитования и целевого перелива капитала между гостиницами внутри сети | | Бюджетные дотации вышестоящих структур | | Дополнительная эмиссия акций | |
| 8.Управление производственными мощностями гостиницы | | Использование сезонных цен, цен выходного дня; абсолютная взаимозаменя­емость персонала внутри служб, применение тактики бронирования номеров сверх имеющихся в наличии, использование плавающих графиков работы, частичной занятости | | Использование сезонных цен, цен выходного дня. Взаимозаменяемость персонала невелика, что нередко приводит к сбоям в работе при загрузке выше 50%. В связи с недостаточ­ным уровнем загрузки 10- 15% всех номеров, как правило, сдаются под офисные помещения | | Использование сезонных цен, цен выходного дня. В связи с недостаточным уровнем загрузки 15- 20% всех номеров, как правило, сдаются под офисные помещения | |
| 9.Управление использованием собственных денежных средств | | Расходы на персонал (высокая з/п, тренинги, курсы повышения квалифи­кации); инвестиции в здание и оборудование (ремонт, обновление и т.п.); достаточность средств для организации маркетинговых исследований, рекламы и продвижения услуг | | Отчисления в бюджеты вышестоящих структур, средний объем расходуемых средств на персонал и здание, минимум — на рекламу и продвижение услуг | | Основной приоритет — максимальный доход на акцию.  Средний уровень расходов на рекламу и продвижение услуг | |
| 10.Управление номенклатурой услуг | | Максимальный объем сопутствующих и дополни­тельных услуг, обслужива­ние вне гостиницы, разработка пакетов услуг, шоу-программ, досуговых мероприятий, использова­ние современных достиже­ний техники в обслуживании (интерактивное ТВ) | | Стандартный набор сопутствующих и дополни­тельных услуг для гостиниц своего класса; разработка пакетов услуг и программ для обслуживаемого сегмента рынка | | Стандартный набор сопутствующих и дополнительных услуг для гостиниц своего класса; разработка туристических программ обслуживания совместно с партнерами по бизнесу | |
| 11.Управление персоналом | | Эффективная система мотивации с элементами морального и материального стимулирования, степень участия персонала в управлении низкая, создание корпоративной культуры, культуры обслуживания гостя, непрерывное обучение и повышение квалификации персонала с использова­нием западных методик | | Недостаточный уровень мотивации с преобладанием материальной составля­ющей (социальные или профсоюзные льготы), степень участия персонала в управлении невысока, культура обслуживания гостя присутствует, однако редко возводится на корпоративный уровень, обучение персонала не носит систематического характера | | Средний или низкий уровень мотивации, степень участия персонала в управлении невысока, систематическое обучение персонала на основе российского опыта | |
| 12. Использование плановых и аналитических методов в управлении | | Жесткая система текущего, краткосрочного и долго­срочного планирования, основанная на использова­нии методов прогнозирова­ния загрузки и анализа состояния рынка. Бюджети­рование рекламной, маркетинговой, снабженчес­кой деятельности | | Планирование показателей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосрочный периоды | | Планирование показате­лей деятельности гостиницы в основном на текущий и краткосроч­ный периоды | |
| 13. Использование процедур контроля и мониторинга качества обслужи­вания | | Организация независимых инспекций качества; анкети­рование гостей, контакты менеджмента с гостями, организация обратной связи с представителями компаний по результатам обслуживания их клиентов; непрерывный и жесткий мониторинг всех процедур предоставления услуг | | Недостаточная эффектив­ность системы контроля. Основные методы — анкетирование гостей, мони­торинг качества уборки номеров и гостевых помещений, качества обслуживания в ресторанах | | Недостаточная эффективность систем контроля. Основные методы — анкетирова­ние гостей, мониторинг качества уборки номеров и гостевых помещений, качества обслуживания в ресторанах | |

*Источник: составлено с учетом Дементьева С. В.*

*Отельный менеджмент: учебное пособие/С.В.Дементьева/ Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета, 2011.С 81-92*

## 2.3 Повышение эффективности методов управления гостиничным бизнесом в РФ

Категория "эффективность" в отношении гостиничных структур отражает экономическую оценку конечных результатов деятельности бизнеса. Непосредственное влияние на итоговые результаты работы гостиничного предприятия оказывает система управления и характер ее функционирования. Ключевой задачей системы управления является оптимизация затрат и увеличение результативности по всем направлениям управления. Механизм управленческий действий предполагает систематизацию инструментов менеджмента.

Основная цель управления гостиничным бизнесом состоит в изыскании наиболее эффективных путей достижения, стоящих перед системой управления задач, а также осуществлении регулярного воздействия на объекты управления, с целью повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет грамотного и профессионального менеджмента.

Эффективная управленческая деятельность непременно должна базироваться и согласовываться критерием степени удовлетворения потребностей клиента, а совершенствование и повышение эффективности процессов управления осуществляется при помощи выявления потребностей клиентов, их детального изучения, рациональной организации потока заказов, а также проявляется в развитии прогрессивных форм предоставления услуг, подготовке организаторов сервиса.[[62]](#footnote-62)

Для начала выделим ряд особенностей, которые должен учитывать эффективный управляющий гостиничным предприятием:

* Необходимость разработки специальных методов мотивации сотрудников, по причине высокой трудоемкости их деятельности (круглосуточная работа заведения, строгое соблюдение стандартов, внеурочная работа);
* Несоответствие специального образования кадров на рынке труда необходимому уровню;
* Комбинированный характер операций, многие из них осуществляются параллельно;
* Значительное различие предпочтений и ожиданий клиентов даже в рамках одного сегмента;
* Сфера гостеприимства – не только индустрия обслуживания, но и производства, продукт носит одновременно и осязаемую и неосязаемую природу;[[63]](#footnote-63)
* Сложившиеся демографические и структурные особенности: большая доля сотрудников из других стран, задействованных на малооплачиваемой работе, велика доля молодежного и женского труда;
* Сезонное колебание спроса;
* Высокая текучесть кадров, как внутри индустрии, так и между отраслями;
* Потребность в координации высоко уровня и чаще всего в сжатые сроки.

Так как сфера гостиничного бизнеса является очень перспективным направлением, зарубежные аналитики регулярно осуществляют мониторинг новых тенденций в развитии сферы гостеприимства, в том числе и управленческих тенденций. Помимо этого, производится постоянное изучение вопроса внедрения и развития новых прогрессивных методов, технологий и инструментов в управленческую практику данной индустрии.[[64]](#footnote-64)

Необходимость поддержания определенного уровня экономической эффективности вынуждает управляющий аппарат гостиниц периодически пересматривать всю систему управления и, в частности, используемые методы.

По мнению автора, существует шесть направлений повышения эффективности работы гостиничных предприятий в РФ:

1. **Внедрение инноваций, в том числе и в управленческую деятельность. Так, помимо сотрудничества с крупными бизнес-агрегаторами, выполняющими функции по сбору и обработке данных, а также частично по управлению отдельными операциями, большинство гостиничных предприятий имеют CRM системы. Важным является наличие полной версии системы управления взаимоотношениями с клиентами и настройка системы под специфические особенности бизнеса. Наличие уникального сервиса - очевидное конкурентное преимущество, позволяющее оптимизировать взаимоотношения как с клиентами, так и с контрагентами. Однако инновационные преобразования в сфере услуг носят многоаспектный характер, помимо оптимизации бизнес-процессов, инновации в сфере сервиса могут осуществляться в форме организационных, продуктовых или сервисных преобразований. Кроме того, в качестве примера инноваций в области предоставления гостиничных услуг можно назвать обновление клиентского интерфейса, активизация новых каналов распределения и т.п.**
2. Кастомизация и персонификация услуг (адаптация предложения под индивидуальные запросы потребителя).
3. **Изучение опыта ведения бизнеса  конкурентов и крупных зарубежных сетей (бенчмаркинг).** Как отмечал вице-президент Pyramid Hotel Group Джон Гамильтон самый эффективный способ сбора информации - проведение время в отелях своих конкурентов.[[65]](#footnote-65) Беседы с персоналом отелей-конкурентов позволят получить знания, которые в дальнейшем могут быть использованы для развития собственного бизнеса.
4. **Сохранение штата сотрудников**. Президент Windmill Inns & Suits/Lodging unlimited -West Джон Ковин в одном из интервью сказал, что, пожалуй, главной причиной успеха его компании и получение стабильного дохода даже в тяжелые времена для экономики - это сохранение работы для персонала.[[66]](#footnote-66) В критических ситуациях, когда сокращение штата неизбежно, увольнять сотрудников необходимо с уважением и честностью. Также Ковин отметил высокую степень эффективности взаимодействия с аутсорсинговыми агентствами в отношении вопросов наема, подбора персонала и т.п.
5. Применение различных **подходов к операционной деятельности.**
6. Регулярный **мониторинг основных показателей деятельности.** Каждая отрасль имеет индикаторы, которые могут служить тревожным сигналом для руководства. Так, например, многие владельцы гостиниц отмечают, что причиной падения степени удовлетворенности гостей сервисом может стать резкое снижение расходов на содержание гостиницы и персонала. Поэтому многие успешные компании проводят регулярный мониторинг индекса удовлетворенности не только клиентов, но и сотрудников, в целях полного контроля ситуации.

Переход Российской Федерации в эпоху цифровой экономики ознаменовался активным внедрением в практику управления информационных технологий. Интернет и компьютеры проникли во все сферы жизни и все сектора экономики. Сфера гостеприимства не стала исключением. Так, на сегодняшний день компьютеризация осуществляется на трех уровнях.

1. *Автоматизация внутренних бизнес – процессов гостиницы.* Более 70 % европейских гостиниц для внутреннего управления применяются различные автоматизированные системы управления, так как первые подобные системы зародились именно на западе в середине 70-х годов (АСУ). Затем были годы разработки и развития систем, накопления значительного опыта внедрения и эксплуатации их в тысячах гостиниц по всему миру.[[67]](#footnote-67) Автоматизация отечественного гостиничного бизнеса идет значительно медленнее, даже половина гостиничных структур не может похвастаться применением столь прогрессивными технологиями.[[68]](#footnote-68) В основе автоматизированных систем управления лежит информационная система, которая представляет собой совокупность баз данных и комплекс программно-аппаратных средств для обработки информации, хранящейся в этой базе данных. Применительно к сфере гостеприимства АСУ представляет собой специализированный пакет программ, обеспечивающий работу гостиничного персонала на своих рабочих местах и оперативное принятие решений на всех этапах технологического цикла, от резервирования мест до получения отчета по деятельности гостиницы.[[69]](#footnote-69)АСУ гостиничных структур помимо управленческой деятельности автоматизируют также работу смежных департаментов – бухгалтерия, ресторанный комплекс при гостинице, система удаленного бронирования и др. Таким образом, внедрение АСУ позволяет:

* создать единую информационную систему, охватывающую все подразделения гостиницы;
* накапливать массивы информации о гостях, а также о других объектах и процессах и обеспечивать оперативный доступ к ней;
* детально изучать целевой рынок гостиницы, прогнозировать спрос, но услуги, проводить эффективную маркетинговую и кредитную политику.
* быстро реагировать на постоянно меняющиеся ситуации в гостинице и на рынке;
* повышать уровень сервиса и качества работы персонала;
* эффективно использовать номерной фонд и другие элементы гостиницы, что приводит к увеличению уровня доходов;
* формировать новые возможности в области управления и сервиса, так как накопленные данные становятся бесценным капиталом для гостиницы.[[70]](#footnote-70)

На сегодняшний день одними из лучших автоматизированных систем управления гостиничными объектами являются FIDELIO, OPERA Enterprises Solution, Micros-Fidelio, KEI-Hotel. Они позволяют не только отслеживать выполнение задач функционального управления, но и осуществлять контроль за качеством оказываемых услуг. Кроме того, современные системы имеют и другие функциональные возможности (см. рис. 5).[[71]](#footnote-71)

**Рисунок 5. Функциональные возможности автоматизированных систем**

*Источник: составлено автором*

Автоматизация внутренних бизнес процессов гостиницы - неотъемлемое условие успешного функционирования бизнеса в век построения информационного общества, где скорость обработки больших объемов информации и дальнейшее эффективное использование собранных данных становится главным фактором успеха в конкурентной борьбе.

Несмотря на то, что большинство автоматизированных систем управления создаются за рубежом, в них заложена гибкость, позволяющая адаптировать их к особенностям российского гостиничного бизнеса. Однако на сегодняшний день АСУ применяются по большей части в сетевых гостиницах или в гостиницах, находящихся в совместном управлении с западными партнерами.

1. *Объединение Интернет - и экстранет – систем в одну бизнес среду.* Интегрирует все внутренние подразделения гостиницы и обеспечивает отклик на любые запросы извне благодаря методам электронного обмена данными.
2. *Создание внешней информационной системы*. Данная система автоматизирует бизнес-процессы путем увязки внутренней информационной системы с внешними контрагентами (например, с клиентами или турагентами) через Интернет. Современные компьютерные технологии активно внедряются в сферу социально-культурного сервиса (СКС) и туристского бизнеса, их применение становится неотъемлемым условием успешной работы. К ним относятся программные продукты «Эдельвейс», система Hotel-2000 (фирма «Интур - Софт»), программный комплекс «Русский отель», системы «Отель-Симпл» и другие.

Подводя итог, в целях повышения эффективности функционирования системы управления, ее подсистем и отдельных управленческих воздействий необходимо применять специальные методы, внедрять особые технологии и реализовывать схемы, которые в совокупности образуют единый процесс управления.

**ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ В ПСКОВСКОМ РЕГИОНЕ**

**3.1 Проблемы развития гостиничного бизнеса в Псковском регионе**

Внутренний туризм является динамично развивающейся отраслью экономики Российской Федерации. Псков один из древнейших российских городов, являющийся «колыбелью» русского православия и местом зарождения понятия русской государственности, с богатой историей. Туризм Псковской области является составляющей экономики Псковской области, обладающей значительным туристским потенциалом.

Ежегодно Псковскую область посещают свыше 370 тыс. туристов.[[72]](#footnote-72) Профиль региона по целям поездок на рынке туристических услуг делится следующим образом:

* В этом году в Псковской области преимущественно отдыхали семьи с детьми.
* Основными направлениями туризма представлены на диаграмме 2.

**Диаграмма 2. Структура туризма Псковского региона**

Ис*точник: Официальный портал государственных органов: Псковская область URL:* [*http://www.pskov.ru/novosti/09.01.19/104489*](http://www.pskov.ru/novosti/09.01.19/104489) *(Дата обращения 07.04.19)*

* Кроме ближайших регионов, Санкт-Петербурга, Москвы и Новгородской области, сюда приезжают туристы из Латвии, Эстонии, Германии, Белоруссии, Финляндии, Чехии, Польши. Поток из остальных регионов и иностранных государств незначителен.
* Основная часть туристов города не готова тратить более 3000 в день, причем в эту сумму должны входить проживание, питание и экскурсии.[[73]](#footnote-73)
* 75% путешественников предпочитает проживать в гостиницах, на туристских базах или в загородных отелях, оставшиеся 25% арендуют квартиры посуточно.[[74]](#footnote-74)

Как правило, туристы, посещающие Псков, плохо знакомы с регионом. И если люди старшего возраста от 60 и старше еще обладают какой-то информацией о Псковской области, то туристы, чей возраст относится к группам 18–39 или 40–49, имеют весьма отдаленное представление о Пскове и его окрестностях. Потому одной из острейших проблем развития туристской сферы Псковской области является именно слабая информированность среди туристов о достоинствах и инфраструктуре региона.

Одной из важнейших задач в процессе развития туристической отрасли в регионе является идентификация проблем отрасли и факторов, оказывающих негативное влияние на развитие отрасли. Развитие туризма является приоритетным направлением для Пскова, так как укрепление данной отрасли окажет позитивное влияние на развитие других секторов - сфера общественного питания, торговля, индустрия развлечений и т.п.

При выборе гостиниц в Пскове гости города чаще всего принимают в учет их расположение, комфортность и стоимость проживания. Наибольшую привлекательность для туристов имеют дешёвые отели, расположенные в центре города, а также гостиницы, располагающиеся вблизи от исторических памятников, живописных мест и популярных заведений, потому в центре города можно найти как отели класса эконом, так и четыре звёздочные гостиницы, что отвечает возможностям и потребностям путешественников.

На данный момент по официальным данным в Пскове насчитывается немногим больше 7 тысяч койко-мест, а по неофициальным данным спальным местом в Пскове могут обеспечить 9000 человек. В Псковской области в более чем 100 коллективных средствах размещения, таких как гостиницы, отели и хостелы, номерной фонд составляет 3826 номеров, соответственно, подобное количество объектов туристической инфраструктуры дает возможность одновременного размещения от 7500 до 8000 туристов.[[75]](#footnote-75)

Несмотря на это в сезон, который в области начинается в мае и заканчивается в октябре наблюдается проблема нехватки мест размещения туристов, так как не может быть удовлетворен весь спрос. Особенно велика потребность в гостиницах класса эконом, что обусловлено желанием 60% гостей Псковской области, являющихся индивидуальными туристами, сэкономить на размещении.

Сеть общественного питания области хорошо развита и представлена более чем тремя сотнями ресторанов и кафе, среди которых есть как рестораны класса люкс, так и точки быстрого питания с низкими ценами. В Пскове расположено 14 конференц-залов, что обеспечивает городу привлекательность, в том числе, и для бизнес-туризма.

На туристском рынке области для повышения конкурентоспособности региона был разработан проект туристско-рекреационного кластера «Псковский», включенный в перечень приоритетных инвестиционных проектов в Северо-Западном федеральном округе и в Федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и въездного туризма Российской Федерации.[[76]](#footnote-76)

Так же разработана стратегия социально-экономического развития до 2020 года, определяющая в качестве приоритетных направлений развития экономики региона такие отрасли, как агропромышленный комплекс, пищевую промышленность, машиностроение, электротехническую промышленность, туризм, транспортно-логистический комплекс, сферу строительства и лесопромышленный комплекс.[[77]](#footnote-77)

Успешная реализация 10 инвестиционных проектов и 3 планируемых к реализации проектов, осуществляемая в ходе создания туристско-рекреационного кластера «Псковский», позволит разрешить ряд важнейших проблем региона. На настоящий день реализовано уже 15 проектов, в том числе имение  «Алтунъ», ресторанно-гостиничный  комплекс  «Двор  Подзноева», гостиничный  комплекс  «Изборск», проведение реконструкции набережной реки Псковы, благоустройство детского парка  и прочие.[[78]](#footnote-78)

Следовательно, инвестиционные проекты направлены на решение проблемы слабого развития инфраструктуры городского туризма путем реализации комплексной программы развития общественных пространств, парковых зон и торговых улиц и современных объектов торговли, развития гостиничной и выставочной инфраструктуры, в том числе вблизи водного ресурса, а также индустрии развлечений и отрасли общественного питания.

Закон об обязательной классификации, предусматривающий каталогизацию всех типов размещения под мировые стандарты звездной системы, окажет значительное положительное влияние на национальный отельный бизнес уже в ближайшие несколько лет. Это воздействие будет проявляться в виде улучшения качества сервиса и повышения привлекательности российских отелей для отечественных и иностранных туристов, но потребует от владельцев бизнеса значительных дополнительных затрат на обновление номерного фонда. Также очевидно, что улучшение сервиса будет сопровождаться резким повышением стоимости услуг, что негативно скажется на привлекательности Псковского региона, так как туристы и сейчас отмечают завышенную стоимость гостиничных услуг. В федеральной программе выделены основные направления развития, что позволяет нам определить явные проблемы сферы гостиничного бизнеса России и Псковской области:

* Недостаточность материально-технического обеспечения трудовыми ресурсами, средствами размещения, предприятиями общественного питания, развлечения и досуга, спортивными сооружениями, выставочными площадками, предприятиями торговли и транспортными средствами в соответствии с прогнозируемым туристическим спросом;
* несоответствие мировым стандартам уровня подготовки сотрудников туристического бизнеса и сферы обслуживания;
* слабая рекламная поддержка национального туристского продукта;
* невозможность обеспечения безопасности туристов на всей территории страны;
* недостатки правового, административного, а также экономического регулирования сферы туризма.[[79]](#footnote-79)

Тема развитие гостиничного бизнеса в регионах Российской Федерации весьма популярна как в профессиональных кругах, так и в средствах массовой информации. Для большинства регионов в вопросе развития гостиничного бизнеса характерно фокусирование на событийном или деловом туризме, потому решение Комитета по туризму, инвестициям и пространственному развитию Псковской области, принятое совместно с Информационным туристическим центром Псковской области в результате проведения пресс-тура, о базировании стратегии туристического развития региона на событийном туризме не вызывает удивления.[[80]](#footnote-80)

Для иностранных туристов в Российской Федерации наибольшую привлекательность имеют наши национальные достопримечательности, потому исторические регионы России, такие как Северо-Западный и Центральный федеральный округ, безусловно, занимают лидирующие позиции в сфере туризма. Соответственно, для гостиничного бизнеса Псковского региона кажется целесообразным делать ставку на национальном колорите, так как основной целью посещения иностранцами нашей страны является изучение и приобщения к российской культуре.

Проведённый анализ регионального рынка гостиничных услуг позволил обнаружить острую нехватку в небольших гостиницах и хостелах в Пскове, тогда как в регионах именно размещение подобного типа является наиболее целесообразным и привлекательным для туристов, так как подобные объекты имеют небольшие сроки создания и вероятность простоя небольшого количество апартаментов из номерного фонда невелика. Наибольшим спросом в регионах пользуются двухместные номера, потому необходимо оборудовать гостиницы прежде всего апартаментами, в которых можно разместить двоих и более гостей. Так как создание мини-гостиниц не предполагает больших финансовых вложений и окупаемость подобного бизнеса осуществляется в кратчайшие сроки, это направление бизнеса является весьма привлекательным для среднего и малого бизнеса. Так же сейчас активно обсуждается возможность легализации обустройства хостелов в жилых домов, тогда как изначально владельцы бизнеса предполагали открытие мини-отелей путем получения согласия соседей, чье жилье имеет смежные стены и перекрытия с мини-гостиницами. В качестве компенсации для соседей предполагалось оказание определенных услуг по уходу за придомовой территорией. При этом предполагалось, что не потребуется переводить эти объекты в нежилой фонд, но законопроект «О внесении изменений в статью 17 Жилищного кодекса РФ в части запрета использования жилых помещений в качестве гостиницы, иного средства временного размещения, а также предоставления в них гостиничных услуг» авторства Галины Хованской, находящийся на согласовании в Совете Федерации, затрагивает вопрос полного запрета подобной практики размещения с небольшими послаблениями для мини-отелей, расположенных на первых этажах зданий. Принятие этого закона существенно осложнит размещение туристов.

Важным вопросом для развития туризма Псковского региона является необходимость ухода от явной сезонности псковского туризма, так как по данным представителей гостиничного бизнеса полное заполнение номерного фонда происходит по выходным, праздникам, летом и во время школьных каникул. И отмечается негативная тенденция незаполненности номерного фонда пригородных отелей в будни.

Решить перечисленные проблемы можно с помощью развития событийного туризма, как уже отмечалось нами выше. По данным статистика самые неблагоприятными месяцами с точки зрения туризма являются ноябрь и февраль, потому в эти месяцы победить сезонность туризма можно проведением фестивали и ярмарки различной направленности, а также организацией гастрономических туров. Например, медовый фестиваль в Пскове стал одним из самых ярких туристических событий лета, а некоторые турфирмы разработали туры по празднованию в Псковском регионе дня Параскевы Пятницы 10 ноября и Кузьминок 14 ноября.

Нельзя сказать, что развитие событийного туризма является единственным направлением развития туризма Псковского региона, так как уже сейчас осуществляется модернизация существующих средств размещения и строительство новых гостиничных комплексов. Инвесторы разделяют мнение о правильности выбранного вектора развития регионального гостиничного бизнеса.[[81]](#footnote-81)

Так же проблемой региона является скудность информации об объектах размещения и общественного питания Псковской области, что должно решиться в ходе недавнего объединения официального информационного портала города Псков с платформой Tripadvisor и запуска адаптированной версии запущенного сайта для иностранных пользователей. Сервис содержит весь комплекс необходимой информации о Пскове, данные о способах добраться в город и полезную информацию по размещению, питанию и развлечениях в регионе. В ближайшем будущем власти региона планируют разработать и запустить подобное приложение и для смартфонов. Исполнительный директор областного Медиахолдинга Ирина Назарова рассказала, что идея совмещения сайта с некоторыми популярными среди туристов порталами находится на рассмотрении.[[82]](#footnote-82) Целесообразность подобных меры по продвижению туризма становится очевидна, когда знакомишься с примером объединения 16 стран и 190 городов в Ганзейское движение.

Маркетинговая политика гостиничного бизнеса Псковской области проводится без учета комплексного взаимодействия потребителя и услуги, отдельные маркетинговые кампании не системны и затрагивают в основном сбыт и рекламную деятельность. Более того на этапах взаимодействия услуги и потребителя гостиничных предприятий прослеживается явная нецелесообразность и неравномерность распределения ресурсов и маркетинговых инструментов. Маркетинговая деятельность гостиничного бизнеса компаний характеризуется все так же незнанием специфики применения маркетинговых инструментов в области гостеприимства и отсутствием взаимосвязанного систематизированного маркетингового подхода в управлении.

Еще одной острой проблемой гостиничного бизнеса региона является старение собственности отелей. Проведение своевременной реставрация и ремонта осложняется поиском инвесторов, так как банки не хотят инвестировать в эту дорогостоящую статью, чей срок окупаемости составляет не менее 4 лет.

Также важной проблемой гостиничного бизнеса является недостаток квалифицированного и опытного персонала, что связано с отсутствием резерва подготовленных сотрудников в стране, а также высокой стоимостью и большой продолжительностью качественного обучения новых сотрудников. В то время как работа неквалифицированного персонала в гостиницах чревата убытками отрасли.

Необходимо также отметить тенденцию среди туристов останавливаться не в гостиницах, а у родственников и знакомых, что является упущенным доходом гостиничного бизнеса. Привлечение туристов в гостиницы следует проводить за счет агрессивной ценовой политики, высокой клиентоориентированности и повышения, как качества предоставляемых услуг, так и репутации гостиницы на рынке.

Наконец, можно утверждать, что Псковский регион относится к депрессивным регионам России. С экономической точки зрения это говорит о том, что экономическое состояние данного региона в силу объективных, исторических условий существенно ниже среднего в стране - экономический упадок. Также на депрессивных территориях может отмечаться острый кризис в основной (основных) отраслях экономики.[[83]](#footnote-83) Кроме того большинству депрессивных регионов свойственны следующие характеристики: уровень заработной платы ниже среднего уровня по РФ, низкие значения экономических показателей, дотационный характер и т.д.

Таким образом, по результатам анализа гостиничной индустрии Псковского региона были выявлены проблемы и факторы, оказывающие негативное влияние на развитие данной отрасли. Систематизируем все описанные ранее проблемы развития гостиничной индустрии по двум группам - общие проблемы для отрасли и специфические для Псковского региона (рис. 6). В параграфе 1.2 настоящей исследовательской работы были также рассмотрены отраслевые проблемы гостиничного бизнеса, которые хоть и имеют проявление в Псковском регионе, но на данный момент не носят острый характер. Тем не менее, руководству гостиничного бизнеса стоит учитывать потенциальные угрозы в процессе стратегического планирования.

**Проблемы гостиничной индустрии**

*Специфические для Псковского региона*

* дефицит инвестиций;
* низкое качество предоставляемых услуг;
* несоответствие цены качеству предоставляемых услуг;
* скудность информации об объектах размещения и общественного питания;
* недостаток маркетинговой активности.

*Общеотраслевые*

* длительные сроки окупаемости;
* недостаток квалифицированного персонал;
* старение собственности отелей;
* сезонные колебания спроса;
* нехватка мини - отелей и хостелов - бюджетных средств размещения.

**Рисунок 6 Проблемы гостиничной индустрии Псковского региона**

*Разработано автором*

Проведем PEST-анализ на рынке гостиничных услуг в Псковском регионе. Указанные в каждой группе факторы были выявлены в ходе анализа наиболее важных событий в данной отрасли на таких порталах как РБК, сайт Администрации г. Пскова, сайта Комитета культуры и туризма Псковского региона (табл. 3.1). Для экспертной оценки факторов было проведено интервью со специалистом в гостиничной индустрии - управляющим отеля ООО "Гостевой дом" - Мариной Яковлевой.

**Таблица 3.1**

**PEST – анализ влияния факторов макросреды на развитие гостиничного рынка Псковского региона**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание фактора | Опасность (-) или возможность (+) | Вероятность события (0 - 1) | Оценка влияния на компанию (от 1 до 5) |
|  | Политические факторы | | |
| Поддержка отрасли государством и региональными властями (Федеральные целевые программы по развитию внутреннего туризма и др.) | + | 1 | 4 |
| Ужесточение требований классификации объектов размещения | - | 1 | 4 |
| Законодательство по охране объектов культурного наследия, окружающей среды и т.д. | - | 0,7 | 3 |
|  | Экономические факторы | | |
| Привлечение инвестиций | + | 0,6 | 4 |
| Высокий уровень конкуренции в гостиничной отрасли | - | 1 | 5 |
| Выделение бюджетных средств на развитие туризма | + | 0,9 | 5 |
| Изменение доходов населения РФ и ЕС | + | 1 | 4 |
|  | Социальные факторы | | |
| Демографическая стабильность экономически активного населения (трудовая миграция) | - | 0,6 | 3 |
| Повышение уровня жизни в стране | - | 0,6 | 3 |
| Рост имиджа Псковского региона на отечественном и мировом туристическом рынке благодаря федеральным программам и проектам культурного развития | - | 0,5 | 5 |
| Отношение к гостинице деловых кругов, СМИ, общественности | + | 0,7 | 4 |
| Дефицит квалифицированных управленческих кадров в гостиничной индустрии региона | - | 0,8 | 4 |
|  | Технологические | | |
| Степень использования и внедрения современных технологий в управление гостиницами | - | 0,8 | 3 |
| Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств - применение диджитал инструментов продвижения гостиничных услуг | + | 1 | 5 |
| Инновационная активность | - | 0,7 | 3 |
| Развитие специализированного  программного обеспечения для управления бронированием | + | 0,9 | 4 |

*Разработано автором на основе интервью с экспертом*

Далее составим сводный анализ внешних стратегических факторов, выявленных при помощи PEST-анализу в качестве факторов с наибольшей степенью влияния на компанию (табл. 3.2). Данный инструмент представляет собой метод анализа готовности отрасли реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего отрасли.

**Таблица 3.2**

**Резюме анализа внешних стратегичес­ких факторов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка влияния фактора | Взвешенная |
| *Возможности* | | | |
| Поддержка отрасли государством и региональными властями | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств - применение диджитал инструментов продвижения гостиничных услуг | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Изменение доходов населения РФ и ЕС | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Отношение к гостиничному бизнесу деловых кругов, СМИ, общественности | 0,05 | 4 | 0,20 |
| *Угрозы* | | | |
| Высокий уровень конкуренции на внутреннем туристическом рынке | 0,20 | 5 | 1 |
| Дефицит квалифицированных управленческих кадров в гостиничной индустрии региона | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Ужесточение требований классификации объектов размещения | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Законодательство по охране объектов культурного наследия, окружающей среды и т.д. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Суммарная оценка |  | | 4,3 |

*Разработано автором*

Суммарная оценка EFAS анализа дает представление о степени готовности отрасли к изменениям и оценка в 4,3 балла говорит о том, что отрасль достаточно оперативно реагирует на внешние стратегические факторы и готова воспользоваться открывающимися возможностями для борьбы с угрозами.

Проведенный анализ позволил прийти к выводу, что к категории сдерживающих факторов относятся группы: социальные и экономические факторы. Возможности, предоставленные в рамках государственных программ по развитию туризма полностью перекрываются ужесточившимися требованиями к классификации средств размещения и стандартам обслуживания. Стремительное развитие технологий, в том числе специализированного программного обеспечения для гостиничных предприятий, может способствовать нивелированию отрицательных последствий, например, таких факторов как слабый имидж Псковского региона на российском и международном гостиничных рынках. Кроме того внедрение новых технологий (CRM-системы, приложения для смартфонов и т.д.) позволит повысить качество сервиса и привлечь сегмент молодых путешественников (18-35 лет).

В целом, можно говорить о положительном влиянии группы технологических факторов, так как компании гостиничной индустрии в России самостоятельно не занимаются разработкой новых технологий для данной отрасли. Отечественные гостиничные предприятия перенимают успешных опыт западных коллег с адаптацией к российским реалиям. Это значительно снижает расходы в сфере инноваций и технологий.

Нестабильная экономическая ситуация в стране имеет значение при формировании кадровой политики гостиничных предприятий, а также оказывает влияние на договорные взаимоотношения гостиниц с их поставщиками. Нестабильная политическая ситуация в странах ЕС может стать причиной популяризации внутреннего туризма в России. Как следствие, возможен приток туристов. Кроме того, как уже отмечалось ранее, региону необходимо делать ставку на событийный туризм. Необходимо выстраивать сотрудничество с туристическими компаниями для продвижения комплексного туристического продукта.

В России остро стоит проблема сезонности гостиничного спроса, что связано, прежде всего, с природно - климатическими условиями. Частично можно решить проблему при помощи распределения туристического потока по целям поездки, а также внедрение гибкой системы скидок и бонусных программ лояльности.

Социальные факторы показывают неблагоприятную динамику, что негативно сказывается на развитии исследуемой отрасли. Во-первых, существует проблема утечки экономически активного населения из Псковского региона в ближайшие крупные агломерации. Кроме того среди негативных социальных факторов стоит отметить низкий уровень английского языка у сотрудников гостиниц и в целом несоответствие квалификации занимаемой должности.

Также по результатам анализа проблем и перспектив гостиничной индустрии Псковского региона был составлен SWOT – анализ (табл. 3.3).

**Таблица 3.3**

**SWOT - анализ гостиничной индустрии Псковского региона**

|  |  |
| --- | --- |
| S   * Богатая история региона; * 4333 культурно-исторических достопримечательностей; * Свыше 350 объектов досуга и развлечений; * Широкий диапазон цен на средства размещения; * Псков - один из самых экологически чистых регионов северо-запада России; * Регион близко расположен к туристическим объектам Санкт-Петербурга и Прибалтийских стран (Эстония, Латвия, Литва). * Диверсификация туристического продукта - дополнительные услуги питания, SPA, экскурсионное сопровождение; * Близость к емким рынкам сбыта продукции (Санкт-петербургская и Московская агломерации); * Псковская область является участником крупных федеральных проектов - "Серебряное ожерелье России», «Русские усадьбы», «Живые уроки», «Моя Россия». | W   * Отсутствие гостиниц категории 5 звезд; * Система подготовки кадров для гостиничной сферы не отвечает потребностям отрасли; * Недостаточно развитая система продвижения туристского продукта на рынке; * Гостиничные предприятия региона не придерживаются каких-либо стандартов качества в вопросах предоставления услуг; * Несоответствие услуг мировым стандартам качества; * Несоответствие показателей «цена/качество»; * Моральный и физический износ туристской инфраструктуры; * Отсутствие эффективных механизмов стимулирования инвестиций в развитие отрасли; * Недостаточность экономических стимулов развития въездного и внутреннего туризма; * Неполное использование рекреационного потенциала; * Слабо развитая туристская инфраструктура, которая проигрывает по качеству зарубежной; * Слабость маркетинговой стратегии продвижения местного туристического продукта: многие гостиницы города Пскова не имеют эффективных маркетинговых инструментов, таких как глобальная система бронирования, наличие собственных рекламных сайтов с актуальной информацией по услугам и ценам, возможность бронирования через интернет, гибкая система скидок и т.д. * Дефицит квалифицированных кадров, в частности, со средним специальным образованием, несовершенство образовательных стандартов и др. |
| O   * Привлечение иностранных туристов, приезжающих с деловым визитом. * Рост туристического потока; * Развитие сельского и экологического туризма; * Строительство новых средств размещения различных категорий; * Образование международных гостиничных цепей; * Углубление специализации гостиничного предложения; * Внедрение в индустрию гостеприимства компьютерных технологий; * Реализация федеральных программ, а также расширение перечня федеральных проектов которые нацелены на развитие гостиничной отрасли; * Расширение возможностей по привлечению дополнительных финансовых ресурсов; * Легализации обустройства хостелов в жилых домах; * Разработка эффективных механизмов профессиональной подготовки и переподготовки по специальностям, соответствующим потребностям гостиничного бизнеса; * Рост реальных доходов населения в РФ * Развитие современных средств связи и банковских услуг позволяют * Включение основных туристических зон Псковской области в туристический маршрут Санкт-Петербург-Новгород-Псков; * Увеличение количества мест общественного питания в туристических центрах; информационное обеспечение (указатели, информационные стенды и т.д.) ключевых объектов показа; * Высокий потенциал развития транспортной инфраструктуры; * Улучшение состояния объектов историко-культурного наследия. | T   * Снижение объема и трансформация ряда отраслевых рынков; * Рост дефицита бюджета; * Сильная конкуренция со стороны Санкт-Петербурга и Новгорода по направлению культурно-познавательного туризма; * Увеличение уровня безработицы, снижение уровня жизни населения; * Уменьшение инвестиционной активности, «заморозка» крупных инвестиционных проектов, которые были запланированы в регионе (лесопромышленный комплекс, нефтепереработка); * Рост транспортных тарифов и стоимости гостиничных услуг, связанный с ростом коммунальных тарифов, процентных ставок по кредитам, многократным ростом ставок налога на землю. |

*Разработано автором*

Подводя итог, в целом, ситуацию на рынке гостиничных услуг в Псковском регионе на текущий момент можно назвать неблагоприятной. Слабые стороны гостиничной индустрии значительно преобладают над сильными. Необходимо использовать потенциал для минимизации внешних угроз и нивелирования последствий выявленных проблем. Также необходимо прилагать все усилия, чтобы создать позитивный туристский образ Псковского региона.

Таким образом, главной стратегической целью развития туризма Псковской области является повышение конкурентоспособности существующего туристического продукта области на российском и зарубежных рынках.

**3.2 Особенности управления развитием крупного, среднего и малого гостиничного бизнеса в условиях Псковского региона**

Экономика Псковской области диверсифицирована. В регионе преобладают малые и средние гостиничные предприятия. Целесообразно деление гостиничных предприятий региона на следующие категории (см. табл. 3.4)

**Таблица 3.4**

**Категории средств размещения Псковского региона**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория гостиниц | Хостелы | Мини отели, отели 1 - 2 звезды | 3 звезды | 4 звезды - Гелиопарк Олд Эстейт |
| Стоимость номера/ руб. | 1100 – 1500 в сутки. | 1500 - 2500 в сутки | 2500 - 3600 в сутки. | От 4000 до 7000 рублей.  Стоимость люкс -номеров – от 7000 до 13000 рублей. |
| Набор услуг и удобств | Набор услуг минимален: ванная комната, на этаже, в номерах нет телевизора. | Платная охраняемая парковка, кафе и рестораны, за дополнительную плату турист может выбрать номер повышенной комфортности | Комфортное проживание, услуги кафе, ресторанов, магазинов и салонов красоты на своей территории. В номере есть все удобства, завтрак включен в стоимость номера. Туристам предоставляется бесплатная парковка, возможность бронирования, Wi-Fi. В гостинице есть конференц-залы. | Фешенебельный СПА-отель, подходящий как для корпоративного, так и для семейного отдыха состоятельных людей. |

*Составлено автором*

В целях дальнейшего исследования проведем соответствие между категорией средства размещения и масштабом деятельности:

* под малыми предприятиями автор понимает следующие гостиничные предприятия - хостелы;
* средние предприятия - мини отели, отели категории 1-2 звезды;
* крупные - отели 3 звезды и выше (Гелиопарк Олд Эстейт).

Стоит отметить, что из анализа были исключены сегмент апарт-отелей и сегмент гостевых домов. Сегмент апарт-отелей в городе слабо развит. Он представлен всего одним предприятием – апарт-отелем Чемодан. Стоимость апартаментов составляет от 2000 до 4000 рублей в сутки. Такие условия размещения обычно привлекательны для длительного пребывания, так как имеют необходимое техническое оснащение - мини кухня, бытовая техника и т.д. Однако для краткосрочного пребывания туристы отдают предпочтение более дешевым вариантам размещения, находящимся в среднем ценовом диапазоне.

Еще один сегмент псковского рынка гостиничных услуг – гостевой дом. Стоимость размещения и набор услуг сильно варьируется, поэтому при дальнейшем анализа данная категория средств размещения учитываться не будет.

Для сравнения моделей управления гостиниц были отобраны критерии классификации управленческих воздействий (табл. 3.5), рассмотренные в теоретической части настоящей исследовательской работы (глава 1-2).

Анализ рынка гостиничных услуг показал, что наиболее востребованными на сегодняшний день являются гостиницы средней ценовой категории с оптимальным соотношением цена - качество.

**Таблица 3.5**

**Особенности управления крупным, средним и малым гостиничным бизнесом в Псковском регионе**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Малый бизнес | Средний | Крупный |
| Организационная структура | Линейная | Линейно-функциональная | Многоуровневая |
| Характер взаимодействия уровней структуры управления | Плоский характер аппарата управления | Размытость вертикали управления | Жесткая вертикаль управления с четким механизмом делегирования полномочий |
| Подход к управлению | Контингентированный | Стратегический, межличностный | Системный |
| Организация процесса управления | Собственное независимое управление | Приглашенные управляющие | Маркетинговые сети |
| Скорость принятия управленческого решения | По мере обеспеченности ресурсами | Оперативно | После согласования с высшим руководством и учредителями |
| Используемые методы управления | Социально-психологические методы | Экономические методы, организационно - административные, социально - психологические | Экономические, организационно - административные методы |
| Модель управления | Модель Цезаря Ритца | Модель Кемонса Уилсона | Модель Кемонса Уилсона |
| Внедренные цифровые методы управления | Система бронирования | CRM, система бронирования, единая информационная система | CRM, АСУ, система бронирования |
| Показатели для оценки эффективности управления | Соотношение результатов с затратами | Использование рыночных возможностей, степень удовлетворенности клиентов (GSS) | Финансовые результаты, объем реализации услуг |
| Управление каналами продвижения и бронирования услуг | Прямые заказы, глобальные системы бронирования | Глобальные системы бронирования, сотрудничество с туроператорами и агентствами, прямые заказы | Глобальные системы бронирования, сотрудничество с туроператорами, прямые заказы |
| Разработка стратегии | Высшее руководство | Менеджмент | Учредители |

*Составлено автором*

Оптимальной организационной структурой для таких гостиниц является линейно-функциональная модель управления. На современном этапе целесообразно использовать стратегический подход к управлению в комплексе с межличностным, при этом применяя как социальные, экономические, так и административные методы управления. Важно также отметить, что в процесс разработки стратегии помимо руководства стоит включать и менеджеров, в том числе линейный для увеличения степени проработанности стратегического плана.

Успешное функционирование гостиничного предприятия во многом обусловлено эффективной работой управленческого аппарата. Выделим ключевые особенности управления средним бизнесом в Псковском регионе, обуславливающие эффективность стратегий:

1. Соответствие внешней среде, то есть нуждам потребителей. Так, согласно наиболее популярным системам бронирования (Booking, Островок, Trivago и др.) потребительские оценки данной категории отелей варьируются от 6, 3 (неплохо) до 8,3 (очень хорошо).

2. Изменения рыночной среды и нужд потребителей - основной источник проблем менеджмента. Эффективность менеджмента заключается в адекватности и оперативности реагирования на изменения рыночных условий и в целом внешней среды. Средние предприятия хоть и обладают меньшей гибкостью в сравнении с малым бизнесом, но при этом имеют резервы, необходимые для обеспечения устойчивости в момент реорганизации.

3. Менеджмент гостиницы должен принимать непосредственное участие в разработке стратегий, воздействуя, таким образом, на предоставление услуг, освоение туристского рынка, развитие предприятия, поглощение конкурентов и создание стратегических альянсов.

4. Важнейшим направлением повышения конкурентоспособности являются нововведения, то есть в обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей и рынков. Менеджмент должен обеспечить направление во внешнюю среду, нежели во внутреннюю. Гостиничное предприятие должно, прежде всего, быть эффективным и только потом производительным.

5. В условиях развивающихся рынков успех стратегии во многом зависит   
 от скорости и научной обоснованности принимаемых управленческих решений. Гостиничные предприятия, которые умеют в кратчайшие сроки разработать, произвести и распределить свои услуги на туристском рынке, отреагировать на изменения потребительского спроса, располагают более эффективным менеджментом.

6. Наличие системы, определяющей пути движения информации в гостинице, которая обеспечивает связь между потребителями услуг и предприятием, способствует обмену знаний и опытом между подразделениями, а также его различными функциональными областями деятельности.

Подводя итоги исследования особенностей управления гостиничными предприятиями различных масштабов, можно сделать следующие выводы:

* Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля.
* Эффективная система управления должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания.
* Эффективная система управления должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия.
* Большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала рекомендации по управлению руководству гостиницы независимо от ее специфики, категорийности, формы собственности и т.п.
* Необходима система управления, позволяющая структурировать управленческие воздействия на разных уровнях управления, для обеспечения совершенствования качества обслуживания, доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

**3.3 Рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности гостиничного бизнеса на примере Псковского региона**

Последние изменения в экономической и политической обстановке в России повлекли за собой необходимость структурных изменений во многих отраслях хозяйственной деятельности, а также в системе управления ими. Проведенный анализ рынка гостиничных услуг, а также анализ особенностей и проблем гостиничных предприятий Псковского региона позволяет сделать вывод о том, что существующее в регионе гостиничное хозяйство неадекватно современным требованиям. Это обусловлено не только его материально-техническим состоянием, но и в значительной степени действующей системой организации управления хозяйственной деятельностью.

Деятельность, связанная с совершенствованием организационной структуры в гостиничном бизнесе, не является единовременной или разовой. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля. На первый план выходит задача управления деятельностью предприятия таким образом, чтобы его акционеры и работники были заинтересованы в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей, поскольку удовлетворённые клиенты - основа эффективного бизнеса.

Учитывая вышесказанное, очевидно, что главный потенциал развития современных гостиничных предприятий скрыт в уровне менеджмента. Для достижения успеха предприятия в первую очередь должны быть обеспечены организационные условия, то есть. Разработана и внедрена соответствующая система управления.

По результатам исследования и анализа, автором были сформулированы следующие рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности:

1. Разработка новых структур управления, направленных на развитие гостиничного кластера, внедрение методов цифровой экономики. Среди цифровых трендов в гостиничной сфере можно назвать - АСУ, системы управления объектами размещения или PMS-системы. Однако многофункциональные PMS-системы, такие как Opera, Fidelio, Epitome или Эдельвейс могут позволить себе далеко не все мини-отели и хостелы, кроме того функционал подобных систем не может быть использован в полной мере. Указанным объектам размещения имеет смысл обратить внимание на малоформатные и в то же время не менее эффективные PMS-системы - Bnovo, Frontdesk24, HMA Ecvi и другие. Данный подход требует систематизации и построения методологии описания движения, прежде всего, информационных и финансовых потоков с учетом специфики гостиничной индустрии при использовании новейших инструментов и механизмов управления. Для организации управленческих воздействий на потоки гостиничных услуг необходимо проводить комплексный анализ особенностей соответствующих им информационных и финансовых потоков, как в отдельности, так и во взаимосвязи друг с другом с учетом специфики гостиничного предприятия, а также осуществлять их ранжирование в соответствии с указанными методами.
2. В условиях развивающихся рынков маркетинг является центральной задачей управления, так как обеспечивает единство интересов участников бизнеса и удовлетворение нужд потребителей. Можно сформулировать следующие стратегически важные задачи маркетинговой деятельности гостиничных предприятий:

* стремление к повышению уровня загрузки гостиницы, поиск новых клиентов и сохранение имеющихся;
* проведение глубокого анализа рынка, клиентуры, гостиниц-конкурентов, поставщиков и т.д.,
* ведение собственной рекламной и сбытовой политики, требующей концентрации значительных финансовых, информационных и человеческих ресурсов;
* анализ загрузки отеля, реализации других его основных и дополнительных услуг (бизнес-центра, ресторанов, баров и др.);
* анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегии предприятия и методов стимулирования сбыта, выявление их сильных и слабых сторон;
* разработка и формирование кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов по сбыту услуг отеля;
* выбор наиболее перспективных целевых сегментов рынка и разработка ориентированной на них стратегии;
* разработка предложений по созданию (корректировке) элементов фирменного стиля, их правильному использованию в оформлении внутренних и внешних помещений отеля, а также во всех используемых средствах рекламы;
* разработка плана мероприятий по рекламе и паблик рилейшнз с использованием наиболее эффективных средств рекламы, оперативный анализ эффективности их проведения и при необходимости корректировка;
* разработка предложений по формированию и корректировке положительного имиджа отеля и региона в целом в сознании потребителей и единой корпоративной культуры, непосредственное участие в их практическом осуществлении с использованием средств рекламы.

Кроме того, автор рекомендует использовать отделом маркетинга гостиницы диджитал каналов и инструментов для продвижения услуг и бренда - e-mail рассылка, автоматизированные маркетинговые платформы, базы обширных клиентских профилей, SMM, SEO оптимизация и другие. Цифровой маркетинг позволяет глубже изучать аудиторию и в целом поведенческий аспект в онлайн-режиме, привлекать новые сегменты аудитории, эффективно организовывать взаимодействие сотрудников с гостями в том числе и после выселения.

3. Расширение масштабов деятельности. Так, на примере отеля Roma (ООО "Гостевой дом") проведем расчеты целесообразности двух инвестиционных проектов - запуск второго объекта размещения идентичного по масштабам деятельности и внутреннему устройству (15-20 номеров, классический дизайн, структура управления, количество персонала и т.д.) или расширение номерного фонда в текущем объекте за счет приобретения соседнего коммерческого помещения площадью 120 кв. м. В качестве примера совершенствования управления развитием гостиниц был выбран типичный для региона вид бизнеса - малый несетевой отель с номерами средней ценовой категории в диапазоне от 1650 до 1950 руб. Главные риски обоих проектов - неадекватная оценка требуемых инвестиций и как следствие заморозка проектов на неопределенный срок. Руководству необходимо экономическое обоснование выбора одного из инвестиционный проектов. Экономические параметры реализации проектов на ближайшие 3 года представлены в табл. 3.6.

**Таблица 3.6**

**Исходные данные для расчёта ПЭР**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Текущее функционирование | Дополнительный объект размещения | Расширение текущего объекта |
| Варианты | 1 | 2 | 3 |
| Показатели (годовые), руб. | | | |
| Инвестиционные затраты, руб. | 1000000 | 12000000 | 5000000 |
| Планируемый годовой объем размещений, шт. | 1460 | 2920 | 2344 |
| Планируемая цена одного номера, руб. | 3000 | 2700 | 3000 |
| Общие постоянные затраты, руб. | 3437000 | 3900000 | 3640000 |
| Переменные затраты на 1 размещение, руб. | 1009 | 596 | 763 |
| Доля реинвестируемой прибыли,% | 0,5 | 0,3 | 0,3 |
| Среднегодовая отдача от реинвестируемой прибыли (с учетом выплат налогов),% | 20 | 18 | 15 |
| Срок реализации бизнес-планов, лет | 3 | 3 | 3 |
| Средний срок окупаемости бизнеса в отрасли, лет | 4 | 4 | 4 |
| Средняя рыночная цена одного номера, руб. | 3500 | 3500 | 3500 |
| Налог на прибыль, % | 20 | 20 | 20 |

*Разработано автором*

Результаты расчётов ПЭР представлены в табл. 3.7:

**Таблица 3.7**

**Расчёты ПЭР**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 | 2 | 3 |
| Годовая прибыль до налогообложения (убытки), руб. | -530 140 | 2 243 680 | 1 603 528 |
| Годовая чистая прибыль (убытки), руб. | -530 140 | 1 794 944 | 1 282 822 |
| Годовая чистая прибыль (убытки) от реинвестиций, руб. | - | 77 542 | 46 182 |
| Точка безубыточности | 1 726 | 1 854 | 1 627 |
| Расчет срока окупаемости (по чистой прибыли), лет | 0 | 7 | 4 |
| Отдача (ROI) по чистой прибыли за период реализации бизнес-плана, % | -53 | 15 | 26 |
| Среднегодовая доходность по ROI, % | -18 | 5 | 9 |
| Стоимость бизнеса в конце периода (годовая прибыль х средний срок окупаемости в отрасли), руб. | -2 120 560 | 7 179 776 | 5 131 290 |
| Полный экономический результат (ПЭР) за весь период, руб. | -3 915 770 | - 352 967 | 3 240 851 |
| Отдача инвестиций по ПЭР за весь период,% | Нет (убытки) | Нет (убытки) | 65 |
| Среднегодовая доходность по ПЭР, % | Нет (убытки) | Нет (убытки) | 21,61 |

*Разработано автором*

Таким образом, расчеты показали, что экономически наиболее эффективным проектом развития гостиницы является её расширение (ввод новых номеров), так как он имеет наибольший показатель среднегодовой доходности по ПЭР.

Формула оценки экономической эффективности управления компании при реализации инвестиционного проекта:

Таким образом, доходность инвестиций составит 78% за весь период реализации проекта, что говорит о его высокой эффективности.

4. Введение в гостиничный бизнес новых информационных технологий способствует улучшению качества обслуживания при одновременном сокращении персонала. Суть предложенных автором рекомендаций, направленных на укрепление позиций гостиничных предприятий на рынке, заключается в следующем: переход на новые информационные технологии, представляющие собой компьютерные системы автоматизации управления гостиницей, а также программные продукты по составлению бизнес-плана предприятия.

5. Проведенные исследования позволяют утверждать, что стратегической ориентацией системы управления предприятиями гостиничного хозяйства на достижение высоких результатов деятельности является модель перехода предприятия к ориентации на клиента.

6. Формирование качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов: оформление интерьера, качество оборудования, квалификация персонала, обеспечение безопасности проживающих и их имущества.

7. Совершенствование профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц не ограничиваются возможностями подготовки кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства. Возможное решение может быть следующим: для менеджмента гостиницы важно иметь профессиональный штат, осуществлять его постоянную поддержку и стимулирование, чтобы предотвратить притупление качества исполняемых обязанностей, возможность воровства и прочих незаконных действий. Необходимо желание отельеров обучать новых специалистов, постоянно следить за тем, как исполняются обязанности.

8. Развитие туристического продукта области. Формирование локальных туристических маршрутов, рассчитанных на 2-3-дневное пребывание туристов, проведение фестивалей и укрепление событийного туризма (проведение музыкальных, театральных и прочих мероприятий, с использованием объектов историко-культурного наследия). А также возможны следующие варианты: создание семейных туристических программ пребывания в области, развитие сельского туризма за счет поддержки муниципальных инициатив и проектов по развитию локальной инфраструктуры, развитие водного туризма, формирование необходимой инфраструктуры для развития речного туризма.

9. Реализация мер по привлечению дополнительных инвестиций. На 2019 год по Федеральной программе государством выделено 116,041 млрд. руб. и все проекты так или иначе связанные с перечисленными в программе аспектами, могут получить государственную поддержку как минимум в периоде до окончания программы в 2020 году. Развитие внутреннего туризма является одним из ключевых направлений программы. Для таких перспективных направлений как гостиничный бизнес и ресторанный бизнес, сельский туризм, создание кемпингов, доступны инвестиционные площадки типа «greenfield» или «brownfield».

10. Мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Для работы предприятия важную роль играют социально-психологические факторы. Руководству гостиничных предприятий необходимо создать здоровую рабочую атмосферу в коллективе, организовать технически оснащенные рабочие места. Не требуют больших финансовых затрат, но создают благоприятный социально-психологический климат такие инструменты, как налаженная система распространения информации, когда персоналу предоставляют максимально объективные сведения о происходящем в гостинице, формирование «банка идей». Обмен опытом и обучение внутри гостиничного подразделения позволяют людям лучше узнать друг друга, поделиться наработками, что создает сплоченный коллектив взаимозаменяемых специалистов и облегчает процесс адаптации новых сотрудников, а также формирует корпоративную культуру.

Важно также не забывать, что сильнейший мотивирующий эффект оказывает внимательное личное отношение руководства к сотрудникам. В связи с этим среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятиях следует также назвать организацию корпоративных праздников.

11. Обеспечение реализации принципов клиентоориентированного подхода и персонификация взаимодействия. Среди различных подходов к персонифицированному взаимодействию с клиентом следует отдельно выделить информационный под­ход, связанный с накоплением, обработкой и использованием информации для принятия управленческих решений. Применение данных методов должно при­вести к созданию единой системе, позволяющей повысить эффективность управления гостиничным предприятием. Кроме того, в сфере гостеприимства для обработки значительного количества информации применяются следующие системы и модульные компоненты:

*-* отчеты и аналитика;

*-* инструментарий интеграции и централизации данных;

*-* клиентский портал;

*-* электронные рассылки, включая динамические.

12. Внедрение современных технологий. Одним из новых направлений развития гостиничного бизнеса является внедрение современных технологий. Рекомендуется внедрить:

- возможность бесплатно зарядить гаджет в местах общественного пользования;

- интерактивное телевидение, позволяющее гостям просматривать любимые передачи с аккаунтов различных онлайн сервисов.

- предложить виртуальный тур по гостинице в виде интерактивной карты (на сайте).

- интерактивное оборудование для рекламы (телевизор в холле, световые вывески).

## Заключение

По результатам научно-исследовательской работы автор пришел к следующим выводам:

1. Анализ ретроспективы последнего десятилетия позволяет сделать вывод, что сфера услуг является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики в мире. Устойчивые позиции сектора услуг как в мировом, так и национальном хозяйстве позволяют делать прогноз о перспективах и дальнейшем развитии непроизводственной сферы. Одной из важнейших закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли непроизводственной сферы в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных и финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.[[84]](#footnote-84)
2. Обзор и анализ отечественных и зарубежных источников позволил выделить ряд экономических проблем, наиболее остро стоящих, перед предприятиями гостиничной сферы:

- неэффективные и негибкие организационные структуры управления;

- отсутствие квалифицированных кадров и надлежащей профессиональной подготовки персонала

- несовершенство договорных отношений между туристическим бизнесом и бизнесом в сфере гостеприимства;

- высокая стоимость услуг и низкое качество сервиса;

- отсутствие высокотехнологичных отелей;

- низкий уровень знаний в сфере гостиничного бизнеса и отсутствие преемственности лучшего западного опыта;

- отсутствие специализированных учебных заведений для подготовки сотрудников к работе в сфере обслуживания, в частности в сфере гостиничного бизнеса;

- неосновательная проработка открытых информационных ресурсов, особенно в части управления качеством услуг и в формирования ценовой политики, как основных системообразующих механизмов управления бизнесом в гостиничной сфере;

- отсутствие налаженной обратной связи с клиентами и как следствие несвоевременная реакция на изменение запросов и потребностей, а также низкая степень адаптации гостиничных услуг к запросам целевых групп клиентов;

- несовершенство законодательства в отношении классификационной системы объектов размещения;

- отсутствие заинтересованности и низкий уровень мотивации персонала в повышении качества предоставляемых услуг.

В основу эффективного управления гостиничными предприятиями необходимо закладывать стратегию развития, направленную на экономический рост в условиях внешней неопределенности, на значительные инновационные преобразования, а также расширение горизонтов предвидения, что позволит сформировать условия и выявить возможности для оперативной реакции и своевременной адаптации к стремительно меняющимся социально-экономическим условиям в стране. Система управления должна упорядочивать и структурировать методы управления, а также определять характер и направление управленческих воздействий. Помимо этого, система должна обеспечивать оптимизацию использования ресурсов, а также оптимизировать взаимодействие между всеми подразделениями.

1. Анализ особенностей управления компаний непроизводственной сферы позволил выделить ряд ключевых отличий от управления производственными структурами. Во-первых, ключевой фактор, обеспечивающий эффективность управленческой деятельности – это построение системы управления на основе потребностей потребителя, а стратегия компании должна быть сфокусирована на удовлетворении этих потребностей. Во-вторых, как показывает практика, наиболее успешные компании реализуют процессный подход к управлению. В-третьих, управленческая деятельность компаний непроизводственной сферы сопряжена с высокой степенью риска и неопределенности, что подразумевает особую жесткость требований к системе управления: повышенная гибкость, принимаемые управленческие решения должны учитывать все варианты развития внешней и внутренней сред управляемого предприятия, возможность корректирования системы в процессе деятельности. Наконец, стратегическое управление в сфере услуг должно способствовать увеличению прибыли уже в краткосрочном периоде с небольшими затратами на их внедрение, что требует развития систем управления качеством услуг.
2. В целях поддержания конкурентоспособности гостиничные хозяйства расширяют ассортимент имеющихся услуг, а также совершенствуют старые. Необходимо постоянное улучшение процессов развития аппарата управления, так как в ожесточенной конкуренции выживают лишь те компании, чье руководство чутко реагирует на все изменения во внешней среде.
3. Выбор моделей и методов управления должен базироваться не на личных предпочтениях руководства или исходя из масштабов деятельности, а прежде всего ориентируясь на показатели экономической эффективности, которые могут быть достигнуты за счет управления в соответствии с той или иной моделью.
4. Среди особенностей управления гостиничными предприятиями можно выделить:

* Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля.
* Эффективная система управления должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания.
* Эффективная система управления должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия.
* Большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала рекомендации по управлению руководству гостиницы независимо от ее специфики, категорийности, формы собственности и т.п.

1. В целом, ситуацию на рынке гостиничных услуг в Псковском регионе на текущий момент можно назвать неблагоприятной. Слабые стороны гостиничной индустрии значительно преобладают над сильными. Необходимо использовать потенциал для минимизации внешних угроз и нивелирования последствий выявленных проблем. Также необходимо прилагать все усилия, чтобы создать позитивный туристский образ Псковского региона.
2. Главной стратегической целью развития туризма Псковской области является повышение конкурентоспособности существующего туристического продукта области на российском и зарубежных рынках.
3. В целях повышения эффективности функционирования системы управления, ее подсистем и отдельных управленческих воздействий необходимо применять специальные методы, внедрять особые технологии и реализовывать схемы, которые в совокупности образуют единый процесс управления. На основе проведённого исследования автором были разработаны рекомендации по следующим направлениям:

* Разработка новых структур управления, направленных на развитие гостиничного кластера, внедрение методов цифровой экономики. Среди цифровых трендов в гостиничной сфере можно назвать - АСУ, системы управления объектами размещения или PMS-системы.
* Стратегически важные задачи маркетинговой деятельности гостиничных предприятий.
* Расширение масштабов деятельности. Расчеты показали, что экономически наиболее эффективным проектом развития гостиницы является её расширение (ввод новых номеров), так как он имеет наибольший показатель среднегодовой доходности по ПЭР. Каждый рубль затрат на управление будет приносить 0,78 рублей ПЭР.
* Введение в гостиничный бизнес новых информационных технологий способствует улучшению качества обслуживания при одновременном сокращении персонала.
* Реализация модели перехода предприятия к ориентации на клиента.
* Формирование качественной гостиничной услуги.
* Совершенствование профессионализма персонала гостиниц.
* Развитие туристического продукта области.
* Реализация мер по привлечению дополнительных инвестиций.
* Мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов.
* Необходимость комплексного экономического анализа эффективности планируемых проектов развития с учетом их полной экономической эффективности.
* Обеспечение реализации принципов клиентоориентированного подхода и персонификация взаимодействия.
* Внедрение современных технологий.

## Список использованных источников

**Монографии, учебники, учебные пособия**

D.Norton, R.Kaplan "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January- February 1996

D.Norton, R.Kaplan "Putting Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, September- October 1993

Васильева Е. В. Современные тенденции развития делового туризма как перспективного направления становления дестинации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 16 с.

Дегтерева В.А. Стратегические приоритеты развития сферы услуг в процессе повышения качества жизни населения Российской Федерации: автореферат. диссерт. - СПБ, 2010.

1. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. М. : форум: НИЦ Инфра-М, 2013. — 416 с. // Современные проблемы сервиса и туризма. 2013. №2.
2. Казарина Л. А., Туренко Т. А., Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг, Иркутск, Из-во ИГЭА, 2001
3. Карлоф Б. Деловая стратегия/ пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнова. М.: Экономика, 1991. С. 218.
4. Кобяк М.В., СкобкинС.С.,Управление качеством в гостинице: Учебное пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2008. - 511 с
5. Коломиец К. Л. Анализ развития сервисной отрасли в России// Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. — С. 20-22.
6. Песоцкая Е.В, Русецкая О.В., Трофимова Л.А, Трофимов В.В: Менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для бакалавров, М: Юрайт, 2016, С 340
7. Ситченко Л.Ю. Управления гостиничным комплексом на основе сбалансированной системы показателей эффективности: Дис. канд. экон. наук. Москва, 2008.

Скобкин С. С. Практики сервиса в индустрии гостеприимства и туризма Изд-во Магистр,2007, 575 с.

1. Смирнов В.П. Выявление тенденций развития сферы УСЛУГ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIX междунар. науч.-практ. конф. № 9(29). – Новосибирск: СибАК, 2013.

**Статьи в журналах и других периодических изданиях**

1. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research: The Journal of Marketing,American Marketing Association Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50
2. Бабанчикова О. А. Опыт развития регионального событийного туризма //Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2016. – №. 3. – С.18-27.
3. Белавина Я.А., Ильюшенок А.С. Роль государства в финансировании малого бизнеса в индустрии гостеприимства и туризма//Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2016. Т. 8. № 1. С. 463-472.
4. Богданов В.В., Пашкина О.А.,Тенденции развития эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства на отечественном рынке: Аллея науки, т.2, №2, 2018, С 353-360.
5. Гайсина А.Р., Артемов Н.И. Современные проблемы развития предпринимательской деятельности в сфере услуг // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.;  
   URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18553 (дата обращения: 11.11.2018).

Бурменко. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг: электрон. учеб. курс / под ред. Т.Д. Бурменко. - Электрон, дан. И прогр. - М., 2008. URL:http://economics.studio/ekonomicheskie-voprosyi-obschiie/162-osnovnyie-osobennosti-sostavnyie-chasti-68580.html

Бурцева Т. А., Лысова Е.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг // Вестник НГИЭИ. 2016. №9 (64).

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-sfery-uslug (Дата обращения: 14.11.2018).

Василицкая В. В. Модернизация и повышение эффективности гостиничного бизнеса // Материалы III Международной научно-практической студенческой конференции. - Краснодар. – 2016. – С. 61-75.

1. Гареев Р. Р. Автоматизация систем бизнес-администрирования в гостиничных предприятиях //Сборник статей международной научно-практической конференции «Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. – 2016. – С. 23-35.

Доклад «Состояние и развитие конкурентной среды на рынках товаров и услуг Псковской области», 2018 г. 127 с.

Духовная Л. Л., Кобелева О. В., Шпагина И. В. Малые гостиницы г. Москвы: проблемы и перспективы развития // Сервис в России и за рубежом. 2016. №2 (63).

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/malye-gostinitsy-g-moskvy-problemy-i-perspektivy-razvitiya (Дата обращения: 14.11.2018).

Забержинский Б.Э., Карева Н.В. Гостиничная индустрия: ее роль в развитии экономики, основные проблемы и пути их решения // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 6. – № 1. – С. 99-110.

Кашепов А. В. Кадровый потенциал сферы услуг: прогнозный сценарий для России // Наука и школа. 2016. №6.

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-sfery-uslug-prognoznyy-stsenariy-dlya-rossii (Дата обращения: 23.10.2018).

Кириллова О. В. Особенности процесса управления инновациями в сфере услуг // Известия СПбГЭУ. 2015. №4 (94).

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessa-upravleniya-innovatsiyami-v-sfere-uslug (Дата обращения: 04.12.2018).

Козлов Д.А. Особенности предоставления гостиничных услуг в российской федерации // В сборнике: актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 82

Крохин К.А. Взаимосвязь между экономическим ростом и экономическим развитием / К. А. Крохин // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - №18 - С. 20-23.

Лайко М. Ю. и др. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничных услуг //Дискуссия. – 2017. – №. 3 (77). – С. 27-34.

Лайко М.Ю., Кошелева А. И., Евстегнеева Д. К.:Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. — №4 (48).

URL: <https://eee-region.ru/article/4801/> (Дата обращения 21.11.18)

1. Лысова Е. А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. №2 С. 192

Мансуров П.М., Мансурова Г.И. Депрессивный регион: сущность, критерии отнесения, основные проблемы // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6-2. – С. 506-510.

Мачалкин С. Е. Современные тенденции развития и модели организации гостиничного бизнеса: зарубежный опыт //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – Т. 112. – №. 8. – С. 16-27.

Морозов В. Ю., Мурашова Ю. В. Современные проблемы развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2017. №3 (73).

Морева С. Н., Зобова Е. В., Яковлева Л. А. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства в России // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №5.

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-razvitiya-industrii-gostepriimstva-v-rossii-1(Дата обращения: 22.10.2018).

Прудникова Н.Г., Панасенко А.Н. Автоматизация гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2016. №5 (3). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-gostinichnogo-biznesa (Дата обращения: 21.11.2018).

Романюк А.В., Блинова Е.А. Перспективы развития международных гостиничных сетей в России В 2016 году // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 404

Рындач М. А. Повышение конкурентоспособности организаций туристской индустрии: аспекты информатизации/М. А. Рындач//Крымский научный вестник. -2015. -№ 5-1. -С. 111-121.

Скоробогатова Т.Н. Об использовании оценочных показателей эффективности деятельности предприятия сферы услуг: логистический аспект // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. №1.

Телепченкова Н. В. Перспективы развития в России консорциумов и гостиничных групп //Материалы Ивановских чтений. – 2011. – Т. 1. – №. 1. – С. 247-254.

1. Филиппская Н.Ю., Заряева В.С. Анализ Gap-модели Зейтгамла для оценки степени расхождения в параметрах качества логистического сервиса//Экономика устойчивого развития. 2016. № 3 (27). С. 368

Сайбель Н. Ю., Аракелян К. Р. Преимущества применения автоматизированных систем управления в гостиничном бизнесе // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 852-855.

URL https://moluch.ru/archive/114/29864/ (дата обращения: 21.11.2018).

Сорокина Т.В. Управление на предприятии сферы услуг, как открытая система отношений // Российское предпринимательство. 2007. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-na-predpriyatii-sfery-uslug-kak-otkrytaya-sistema-otnosheniy (Дата обращения: 20.11.2018).

Суржикова Т. Б., Жаворонок Е. А. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии //Инновационная экономика и общество. – 2016. – №. 3. – С. 43-53.

**Электронные ресурсы и документы**

Inn35.ru - все о хостелах и отелях.

URL:<http://inn35.ru/upravlenie-gostinichnym-biznesom/> (Дата обращения 20.11.18)

Государственный комитет Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике

URL: http://invest.pskov.ru/turizm (Дата обращения 07.04.19)

КонсультантПлюс URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (Дата обращения 03.12.18)

Информационный портал Голос

URL:https://golos.io/ru--yekonomika/romapush/mirovaya-ekonomika-v-cifrakh-2017-g-i-prognoz-izmenenii-na-2020-i-2030-gg (Дата обращения 03.12.18)

Сетевое издание "Вести. Экономика ([vestifinance.ru](http://vestifinance.ru/)).

URL: <https://www.vestifinance.ru/articles/89160> (Дата обращения 17.10.18)

Информационное агентство РБК

URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/575132fa9a79476086520035> (Дата обращения 17.10.18)

Cushman & Wakefield

URL:<http://cwrussia.ru/analytics/news/ob-em-gostinicnogo-rynka-moskvy-v-2017-g-vyros-na-rekordnye-za-6-let-9-4-.html> (Дата обращения 22.10.18)

Информационное агентство РБК

URL:<https://www.rbc.ru/finances/20/06/2018/5b2a63d99a7947cd98e5274a> (Дата обращения 13.11.18)

Журнал Forbes

URL:<http://www.forbes.ru/biznes/347231-rekordnyy-ottok-kapitala-inostrannye-investory-vyveli-iz-rossiyskih-akciy-bolee-16> (Дата обращения 22.10.18)

Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

URL:[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/) (Дата обращения 22.10.18)

Портал TripAdvisor Insight

URL: <https://www.tripadvisor.ru/TripAdvisorInsights/w2841> (Дата обращения 21.10.18)

ТАСС, информационное агентство

URL: <https://tass.ru/ekonomika/5348339> (Дата обращения 22.10.18)

TripIndex Room Service report

URL:<http://www.travelmail.in/tripadvisor-releases-tripindex-room-service-a-cost-comparison-report-of-hotel-room-rates-and-incidentals-in-48-popular-destinations-around-the-world/> (Дата обращения 23.10.18)

Издание Hotelier.PRO

URL: <https://hotelier.pro/news/item/3262-jll2017-2018> (Дата обращения 12.11.18)

IQ Consultancy

URL: <https://www.iqconsultancy.ru/articles/kakie-professii-budut-vostrebovany-cherez-5-7-let/> (Дата обращения 23.10.18)

Информационный портал РБК

URL: <https://realty.rbc.ru/news/597efe149a79476f2cfbea78> (Дата обращения 12.11.18)

[School of Electronics and Computer Science](http://www.ecs.soton.ac.uk/)

URL: <http://ebooks.ien.bg.ac.rs/id/eprint/1036> (Дата обращения 23.10.18)

Портал Openbusiness

URL: <https://www.openbusiness.ru/html/hotel2.htm> (Дата обращения 14.11.18)

Cushman&Wakefield

URL:<http://cwrussia.ru/analytics/news/ob-em-gostinicnogo-rynka-moskvy-v-2017-g-vyros-na-rekordnye-za-6-let-9-4-.html> (Дата обращения 22.10.18)

[Консультант Плюс](http://www.consultant.ru/)

URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44106/> (Дата обращения 23.10.18)

[Все о туризме - образовательный туристический портал](http://tourlib.net/)

URL: <http://tourlib.net/statti_tourism/smirnova3.htm> (Дата обращения 21.11.18)

Wrike Blog URL: https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/ (Дата обращения: 11.11.18)

Федеральное агентство по туризму: министерство экономического развития Российской Федерации

URL: <https://www.russiatourism.ru/regions/?fedokr=108&freg=232> (Дата обращения 08.04.19)

Информационный портал CRE

URL: https://www.cre.ru/analytics/70679 (Дата обращения 07.04.19)

Инвестиционный портал Псковской области

URL: http://invest.pskov.ru/turizm (Дата обращения 07.04.19)

Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации

URL: http://docs.cntd.ru/document/924024768 (Дата обращения 08.04.19)

Комитет по культуре Псковской области

URL:http://www.gkk.pskov.ru/deyatelnost/turizm/proekty/buklety/turistsko (Дата обращения 08.04.19)

Сетевое издание «Ганза. Псков»

URL: http://ganzapskov.ru/novoe-vremya (Дата обращения 08.04.19)

1. Inn35.ru - все о хостелах и отелях.

   URL:<http://inn35.ru/upravlenie-gostinichnym-biznesom/> (Дата обращения 20.11.18) [↑](#footnote-ref-1)
2. Консультант Плюс URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (Дата обращения 03.12.18) [↑](#footnote-ref-2)
3. Государственный комитет Псковской области по экономическому развитию и инвестиционной политике

   URL: http://invest.pskov.ru/turizm (Дата обращения 07.04.19) [↑](#footnote-ref-3)
4. Информационный портал Голос

   URL:https://golos.io/ru--yekonomika/romapush/mirovaya-ekonomika-v-cifrakh-2017-g-i-prognoz-izmenenii-na-2020-i-2030-gg (Дата обращения 03.12.18) [↑](#footnote-ref-4)
5. Сетевое издание "Вести. Экономика ([vestifinance.ru](http://vestifinance.ru/)).

   URL: <https://www.vestifinance.ru/articles/89160>(Дата обращения 17.10.18) [↑](#footnote-ref-5)
6. Информационное агентство РБК

   URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/575132fa9a79476086520035> (Дата обращения 17.10.18) [↑](#footnote-ref-6)
7. Лазарев В. А. К вопросу о соотношении понятий «Сфера услуг», «Непроизводственная сфера», «Социальная сфера», «Сфера обслуживания» и «Сфера сервиса» // Интернет-журнал Науковедение. 2016. №6 (37).

   URL:https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-sootnoshenii-ponyatiy-sfera-uslug-neproizvodstvennaya-sfera-sotsialnaya-sfera-sfera-obsluzhivaniya-i-sfera-servisa (Дата обращения: 18.10.2018). [↑](#footnote-ref-7)
8. Волкова А.А. Сфера услуг в современном обществе: экономическое, социальное и управленческое осмысление // Управленческое консультирование. 2014. №9 (69).

   URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug-v-sovremennom-obschestve-ekonomicheskoe-sotsialnoe-i-upravlencheskoe-osmyslenie (дата обращения: 03.12.2018).  [↑](#footnote-ref-8)
9. P. Kotler and G.Zaltman. «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change». — Journal of Marketing, July 1971, p. 3–12. [↑](#footnote-ref-9)
10. russian-trade.com "Внешняя Торговля России"

    URL:http://russian-trade.com/news/2018-05/vneshnyaya-torgovlya-rossii-v-1-kvartale-2018-goda/ (Дата обращения 03.12.18) [↑](#footnote-ref-10)
11. WTO Time Series on international trade, 2016; Press Release WTO,Press/791,12 April 2017 [↑](#footnote-ref-11)
12. Белоруков Д.А., Степичев А.В. Роль и значение социальной сферы в современной экономике // Системные технологии. 2017. №24. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кадомцева С. В., Манахова И. В. Современная парадигма социально-экономического развития. Часть I. информационная революция // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. №5 (69).

    URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-paradigma-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-chast-i-informatsionnaya-revolyutsiya (дата обращения: 18.10.2018). [↑](#footnote-ref-13)
14. Крохин К.А. Взаимосвязь между экономическим ростом и экономическим развитием / К. А. Крохин // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - №18 - С. 20-23.  [↑](#footnote-ref-14)
15. Cushman & Wakefield

    URL:<http://cwrussia.ru/analytics/news/ob-em-gostinicnogo-rynka-moskvy-v-2017-g-vyros-na-rekordnye-za-6-let-9-4-.html> (Дата обращения 22.10.18) [↑](#footnote-ref-15)
16. Забержинский Б.Э., Карева Н.В. Гостиничная индустрия: ее роль в развитии экономики, основные проблемы и пути их решения // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 6. – № 1. – С. 99-110. [↑](#footnote-ref-16)
17. Информационное агентство РБК

    URL: <https://www.rbc.ru/finances/20/06/2018/5b2a63d99a7947cd98e5274a> (Дата обращения 13.11.18) [↑](#footnote-ref-17)
18. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research: The Journal of Marketing,American Marketing Association Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50 [↑](#footnote-ref-18)
19. Скоробогатова Т.Н. Об использовании оценочных показателей эффективности деятельности предприятия сферы услуг: логистический аспект // Изв. Сарат. ун-та Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. №1.

    URL:https://cyberleninka.ru/article/n/ob-ispolzovanii-otsenochnyh-pokazateley-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-sfery-uslug-logisticheskiy-aspekt (Дата обращения: 14.11.2018). [↑](#footnote-ref-19)
20. Белавина Я.А., Ильюшенок А.С. Роль государства в финансировании малого бизнеса в индустрии гостеприимства и туризма//Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2016. Т. 8. № 1. С. 463-472. [↑](#footnote-ref-20)
21. Улигов А. А. Государство, его место и роль в развитии современной сферы услуг // ИВД. 2012. №1.

    URL:https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-ego-mesto-i-rol-v-razvitii-sovremennoy-sfery-uslug (Дата обращения: 22.10.2018). [↑](#footnote-ref-21)
22. Суржикова Т. Б., Жаворонок Е. А. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии //Инновационная экономика и общество. – 2016. – №. 3. – С. 43-53. [↑](#footnote-ref-22)
23. Журнал Forbes

    URL:<http://www.forbes.ru/biznes/347231-rekordnyy-ottok-kapitala-inostrannye-investory-vyveli-iz-rossiyskih-akciy-bolee-16> (Дата обращения 22.10.18) [↑](#footnote-ref-23)
24. Морева С. Н., Зобова Е. В., Яковлева Л. А. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства в России // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №5.

    URL:https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-razvitiya-industrii-gostepriimstva-v-rossii-1(Дата обращения: 22.10.2018). [↑](#footnote-ref-24)
25. Портал TripAdvisor Insight

    URL: <https://www.tripadvisor.ru/TripAdvisorInsights/w2841> (Дата обращения 21.10.18) [↑](#footnote-ref-25)
26. ТАСС, информационное агентство

    URL: <https://tass.ru/ekonomika/5348339> (Дата обращения 22.10.18) [↑](#footnote-ref-26)
27. Морозов В. Ю., Мурашова Ю. В. Современные проблемы развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2017. №3 (73).

    URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-razvitiya-gostinichnogo-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii (Дата обращения: 14.11.2018). [↑](#footnote-ref-27)
28. TripIndex Room Service report

    URL: <http://www.travelmail.in/tripadvisor-releases-tripindex-room-service-a-cost-comparison-report-of-hotel-room-rates-and-incidentals-in-48-popular-destinations-around-the-world/> (Дата обращения 23.10.18) [↑](#footnote-ref-28)
29. Издание Hotelier.PRO

    URL: <https://hotelier.pro/news/item/3262-jll2017-2018> (Дата обращения 12.11.18) [↑](#footnote-ref-29)
30. Портал Openbusiness

    URL: <https://www.openbusiness.ru/html/hotel2.htm> (Дата обращения 14.11.18) [↑](#footnote-ref-30)
31. Информационный портал РБК

    URL: <https://realty.rbc.ru/news/597efe149a79476f2cfbea78> (Дата обращения 12.11.18) [↑](#footnote-ref-31)
32. [School of Electronics and Computer Science](http://www.ecs.soton.ac.uk/)

    URL: <http://ebooks.ien.bg.ac.rs/id/eprint/1036> (Дата обращения 23.10.18) [↑](#footnote-ref-32)
33. IQ Consultancy

    URL: <https://www.iqconsultancy.ru/articles/kakie-professii-budut-vostrebovany-cherez-5-7-let/> (Дата обращения 23.10.18) [↑](#footnote-ref-33)
34. Кашепов А. В. Кадровый потенциал сферы услуг: прогнозный сценарий для России // Наука и школа. 2016. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-sfery-uslug-prognoznyy-stsenariy-dlya-rossii (Дата обращения: 23.10.2018). [↑](#footnote-ref-34)
35. Духовная Л. Л., Кобелева О. В., Шпагина И. В. Малые гостиницы г. Москвы: проблемы и перспективы развития // Сервис в России и за рубежом. 2016. №2 (63).

    URL:https://cyberleninka.ru/article/n/malye-gostinitsy-g-moskvy-problemy-i-perspektivy-razvitiya (Дата обращения: 14.11.2018). [↑](#footnote-ref-35)
36. ProHotelia

    URL: <http://prohotelia.com/2017/01/hotels-of-the-future/> (Дата обращения 14.1.18) [↑](#footnote-ref-36)
37. [Консультант Плюс](http://www.consultant.ru/)

    URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44106/> (Дата обращения 23.10.18) [↑](#footnote-ref-37)
38. IQ Consultancy

    URL: https://www.iqconsultancy.ru/articles/kakie-professii-budut-vostrebovany-cherez-5-7-let/ (Дата обращения 23.10.18) [↑](#footnote-ref-38)
39. # Распоряжение Правительства РФ от 31.05.2014 N 941-р (ред. от 26.10.2016) "Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года"

     URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_164146/ (Дата обращения 28.02.19) [↑](#footnote-ref-39)
40. Ковальчук А. П., Блинова Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях в России // Российское предпринимательство. 2017. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiy-industrii-gostepriimstva-v-sovremennyh-usloviyah-v-rossii (Дата обращения: 28.02.2019).  [↑](#footnote-ref-40)
41. Вакуленко Р. Я., Кочкурова Е. А. Управление гостиничным предприятием: теория и практика. – 2010. [↑](#footnote-ref-41)
42. Лесник А. Л., Мацицкий И. П., Чернышев А. В. Организация и управление гостиничным бизнесом //М.: Интел универсал. – 2000. [↑](#footnote-ref-42)
43. Папирян Г. А. Глава 4. Деловой туризм //Маркетинг в туризме.–Москва: Финансы и статистика, 2015. С. 160 [↑](#footnote-ref-43)
44. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. - 2-е изд. - Мн.: Новое знание, 2001. С.216   [↑](#footnote-ref-44)
45. Волик Б.Г. Экономическая эффективность управляющих систем // Автоматика и телемеханика, №4, 2007. [↑](#footnote-ref-45)
46. Издание Hotelier.PRO

    URL: <http://hotelier.pro/personal/item/1650-profstandart/1650-profstandart> (Дата обращения 20.11.18) [↑](#footnote-ref-46)
47. Лайко М.Ю., Кошелева А. И., Евстегнеева Д. К.:Международный опыт и российская практика эффективного управления гостиничными предприятиями// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. — №4 (48). Номер статьи: 4801.

    URL: <https://eee-region.ru/article/4801/> (Дата обращения 21.11.18) [↑](#footnote-ref-47)
48. Волик Б.Г. Экономическая эффективность управляющих систем // Автоматика и телемеханика, №4, 2007. [↑](#footnote-ref-48)
49. [Все о туризме - образовательный туристический портал](http://tourlib.net/)

    URL: <http://tourlib.net/statti_tourism/smirnova3.htm> (Дата обращения 21.11.18) [↑](#footnote-ref-49)
50. Управление в гостиничном бизнесе: усиление роли административных и экономических методов URL:<http://scicenter.online/ekonomika-otrasli-scicenter/upravlenie-gostinichnom-biznese-usilenie-roli-100531.html> (Дата обращения 20.11.18) [↑](#footnote-ref-50)
51. Песоцкая Е.В, Русецкая О.В., Трофимова Л.А, Трофимов В.В: Менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник для бакалавров, М: Юрайт, 2016, С 340 [↑](#footnote-ref-51)
52. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. М. : форум: НИЦ Инфра-М, 2013. — 416 с. // Современные проблемы сервиса и туризма. 2013. №2. [↑](#footnote-ref-52)
53. Сорокина Т.В. Управление на предприятии сферы услуг, как открытая система отношений // Российское предпринимательство. 2007. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-na-predpriyatii-sfery-uslug-kak-otkrytaya-sistema-otnosheniy (Дата обращения: 20.11.2018). [↑](#footnote-ref-53)
54. Скобкин С. С. Практики сервиса в индустрии гостеприимства и туризма Изд-во Магистр,2007, 575 с. [↑](#footnote-ref-54)
55. Кобяк М.В., СкобкинС.С.,Управление качеством в гостинице: Учебное пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2008. - 511 с [↑](#footnote-ref-55)
56. Wrike Blog

    URL: https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/ (Дата обращения: 11.11.18) [↑](#footnote-ref-56)
57. D.Norton, R.Kaplan "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January- February 1996 [↑](#footnote-ref-57)
58. D.Norton, R.Kaplan "Putting Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, September- October 1993 [↑](#footnote-ref-58)
59. Богданов В.В., Пашкина О.А.,Тенденции развития эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства на отечественном рынке: Аллея науки, т.2, №2, 2018, С 353-360. [↑](#footnote-ref-59)
60. Мачалкин С. Е. Современные тенденции развития и модели организации гостиничного бизнеса: зарубежный опыт //Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – Т. 112. – №. 8. – С. 18. [↑](#footnote-ref-60)
61. Телепченкова Н. В. Перспективы развития в России консорциумов и гостиничных групп //Материалы Ивановских чтений. – 2011. – Т. 1. – №. 1. – С. 247. [↑](#footnote-ref-61)
62. Кошелева А., Полякова Е. Проблемы теории и практики управления качеством гостиничных услуг в РФ.//РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2015. № 3. С. 210 [↑](#footnote-ref-62)
63. Козлов Д.А. Особенности предоставления гостиничных услуг в российской федерации // В сборнике: актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 82 [↑](#footnote-ref-63)
64. Романюк А.В., Блинова Е.А. Перспективы развития международных гостиничных сетей в России В 2016 году // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 404 [↑](#footnote-ref-64)
65. Лайко М. Ю. и др. Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью гостиничных услуг //Дискуссия. – 2017. – №. 3 (77). – С. 23. [↑](#footnote-ref-65)
66. Василицкая В. В. Модернизация и повышение эффективности гостиничного бизнеса // Материалы III Международной научно-практической студенческой конференции. - Краснодар. – 2016. – С. 72. [↑](#footnote-ref-66)
67. Рындач М. А. Повышение конкурентоспособности организаций туристской индустрии: аспекты информатизации/М. А. Рындач//Крымский научный вестник. -2015. -№ 5-1. -С. 111-121. [↑](#footnote-ref-67)
68. Прудникова Н.Г., Панасенко А.Н. Автоматизация гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2016. №5 (3). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-gostinichnogo-biznesa (Дата обращения: 21.11.2018). [↑](#footnote-ref-68)
69. Там же. [↑](#footnote-ref-69)
70. Сайбель Н. Ю., Аракелян К. Р. Преимущества применения автоматизированных систем управления в гостиничном бизнесе // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 852-855.

    URL https://moluch.ru/archive/114/29864/ (дата обращения: 21.11.2018). [↑](#footnote-ref-70)
71. Гареев Р. Р. Автоматизация систем бизнес-администрирования в гостиничных предприятиях //Сборник статей международной научно-практической конференции «Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. – 2016. – С. 26. [↑](#footnote-ref-71)
72. Доклад «Состояние и развитие конкурентной среды на рынках товаров и услуг Псковской области», 2018 г. С.63 [↑](#footnote-ref-72)
73. Федеральное агентство по туризму: министерство экономического развития Российской Федерации

    URL: <https://www.russiatourism.ru/regions/?fedokr=108&freg=232> (Дата обращения 08.04.19) [↑](#footnote-ref-73)
74. Там же. [↑](#footnote-ref-74)
75. Информационный портал CRE

    URL: https://www.cre.ru/analytics/70679 (Дата обращения 07.04.19) [↑](#footnote-ref-75)
76. Инвестиционный портал Псковской области

    URL: http://invest.pskov.ru/turizm (Дата обращения 07.04.19) [↑](#footnote-ref-76)
77. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации

    URL: http://docs.cntd.ru/document/924024768 (Дата обращения 08.04.19) [↑](#footnote-ref-77)
78. Комитет по культуре Псковской области

    URL: http://www.gkk.pskov.ru/deyatelnost/turizm/proekty/buklety/turistsko (Дата обращения 08.04.19) [↑](#footnote-ref-78)
79. Васильева Е. В. Современные тенденции развития делового туризма как перспективного направления становления дестинации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 16 с. [↑](#footnote-ref-79)
80. URL: http://pskoviana.ru/arkhiv-novostej/3445-iv-mezhdunarodnaya-konferentsiya-populyarizatsiya-kulturnogo-i-istoricheskogo-naslediya-i-razvitie-turizma (Дата обращения 08.04.19) [↑](#footnote-ref-80)
81. Бабанчикова О. А. Опыт развития регионального событийного туризма //Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2016. – №. 3. – С. 23. [↑](#footnote-ref-81)
82. Сетевое издание «Ганза. Псков»

    URL: http://ganzapskov.ru/novoe-vremya (Дата обращения 08.04.19) [↑](#footnote-ref-82)
83. Мансуров П.М., Мансурова Г.И. Депрессивный регион: сущность, критерии отнесения, основные проблемы // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6-2. – С. 506-510;  
    URL: http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=30023 (Дата обращения: 04.04.19). [↑](#footnote-ref-83)
84. Крохин К.А. Взаимосвязь между экономическим ростом и экономическим развитием / К. А. Крохин // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - №18 - С. 20-23.  [↑](#footnote-ref-84)