

*Абумустафа М.И.,
студент магистратуры
2 курс, факультет «Менеджмента и маркетинга»
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации
Россия, г. Москва*

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация:** Эффективный менеджмент должен основываться на управленческой системе, которая охватывает все виды деятельности гостиничного предприятия и отвечает требованиям полной прозрачности для осуществления управления и контроля. Данная система должна включать в себя все имеющиеся инструменты, она должна структурировать воздействие управления, при этом, способствуя увеличению доходности предприятия и его прибыльности.*

***Ключевые слова:** гостиница, гостиничный бизнес, система управления, стратегия, эффективность, производительность.*

***Abstract:** Effective management should be based on a management system that covers all activities of the hotel company and meets the requirements of full transparency for management and control. This system should include all available tools, it should structure the impact of management, while helping to increase the profitability of the enterprise and its profitability.*

***Keywords:** hotel, hotel business, management system, strategy, efficiency, productivity.*

Как известно, основная задача организации системы управления заключается прежде всего в том, чтобы создать наиболее эффективную модель управления предприятием, в большей степени отвечающей целям предприятия.

Если система управления будет более оптимальной, то воздействие с внешней среды будет более продуктивно, ресурсы предприятия будут более целесообразно распределяться, работники будут нацеливаться на максимальное удовлетворение потребностей клиентов организации, а также на более эффективное достижение целей организации.

В процессе своей деятельности на предприятии рано или поздно встает вопрос, касающийся модификации системы управления предприятие, ее адаптации к новым условиям, которые развиваются на рынке. Причем наиболее эффективной является такая система, которая будет приносить предприятию такую прибыль, которая ему необходима.

Из-за постоянно увеличивающейся сложности и масштабов производственных процессов на гостиничных предприятиях, неуклонно увеличиваются функции управления, а также усиливается их взаимодействие между собой. Можно выделить следующие наиболее важные функции управления:

- планирование;
- организация;
- контроль;
- координация совместных усилий;
- мотивация деятельности участников;
- учет.

Под эффективным выполнением всех функций управления понимается распределение обязанностей и прав между подразделениями организации, а также между персоналом в процессе оказания и предоставления услуг.

Основной и первостепенной является задача управления деятельностью организации таким образом, чтобы все акционеры работники организации являлись заинтересованными в нахождении новых способов удовлетворение нужд клиентов, которые будут более эффективными, поскольку удовлетворенные потребители являются основой эффективного ведения бизнеса.

В условиях развивающихся рынков, маркетинг выступает в качестве основной задачи управления, поскольку благодаря маркетингу обеспечивается единство интересов акционеров организации и удовлетворение нужд клиентов организации. Главным является то, что процесс активного внедрения маркетинга, непосредственно в систему управления послужит в качестве отправной точки для осуществления совершенствования деятельности гостиничных организаций во всех регионах Российской Федерации.

Основной задачей бизнеса в современных условиях является удовлетворение нужд и потребностей покупателей. Если в условиях развивающихся рынков у организации не получается выполнить свою основную задачу, т.е. удовлетворить потребителей, то такая организация обречена на банкротство и прекращение своей деятельности. Организации, которые выпускают продукцию или оказывают услуги соответствующие ожиданиям покупателей, или даже превосходящие их, имеют наилучшие возможности для развития своего бизнеса. На достижение данных целей должна быть направлена деятельность организаций, их результативный и эффективный менеджмент, обеспечивающий создание таких условий, при которых будет происходить производство таких товаров и услуг, которые являются ценные для потребителей.

Результативность бизнеса, которая была определена по одному или двум показателям, не может выступать в качестве гаранта успешного и эффективного продолжения деятельности организации в будущем. Основной причиной этого является тот факт, что данные экономические показатели, по которым определялась эффективность бизнеса, были ориентированы на небольшое число групп, которые заинтересованы в данном бизнеса. Например, показатели увеличения рыночной стоимости гостиницы, будут выгодны только собственникам данной гостиницы, а, например, показатель степени капитализации, является не интересным дирекции и сотрудникам гостиницы.

Достижение наивысшей прибыли является важнейшей задачей, стоящей перед директорами, а также сотрудниками гостиничных организаций. В

некоторых случаях показатель задается в качестве абсолютного значения прибыли, но в основном показатель задается в качестве финансовых показателей, таких как:

- норма возврата инвестиций;
- доход в расчете на одну акцию;
- доход на акционерный капитал.

Эффективность работы по уровню прибыли, который был задан, определяется минимум раз в год, а в большинстве случаев это происходит ежеквартально или же ежедневно.

В современных условиях в развитой рыночной экономике потребители сами выбирают продавца, и как только по их мнению качество продукции, выпускаемой данным продавцом снижается, по сравнению с конкурирующими продавцами, это отражается на объеме продаж данной организации, а также прибыли организации. В связи с чем, применение маркетингового подхода к системе управления является наиболее результативным и эффективным, поскольку удовлетворенные покупатели являются основным источником прибыли организации и, соответственно, доходов акционеров организации. В данных предприятиях основой управленческих решений являются знания и понимание потребностей потребителей, как необходимое условие удовлетворения финансовых интересов в получении молниеносной прибыли.

В деятельности предприятий, которые заняты в сфере обслуживания, основными задачами управления также является задача выполнить обязательства перед сотрудниками организации, поскольку от данного показателя зависит напрямую степень удовлетворенности клиентов организации, а также величина стоимости акционерного капитала.

С целью реализации данных задач, организации необходима стратегия, которая представляет комплекс решений, принимаемых менеджментом, касающихся размещения ресурсов гостиничной организации, а также конкурентных преимуществ на целевых сегментах туристических рынков на долгосрочную перспективу.

Размещение ресурсов в гостиничном бизнесе представляет собой выбор рынков и услуг, которые предлагают лучшие возможности для осуществления инвестирования, включающие в себя четыре направления (рис.1.)

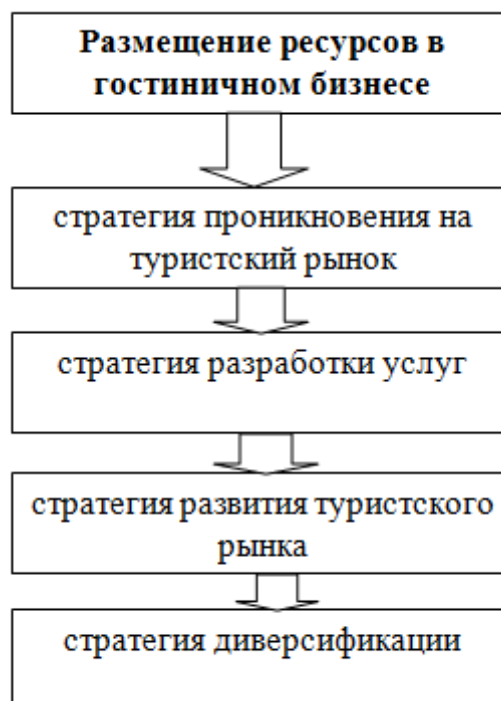


Рисунок 1. Размещение ресурсов в гостиничном

Под стратегией проникновения на туристический рынок понимается процесс расширения доли рынка, увеличения насыщенности и силы предложения гостиничных услуг.

Под стратегией разработки услуг понимается процесс модернизации оказываемых услуг, расширения ассортимента организации, выдвижения новых услуг и их дальнейшего продвижения.

Под стратегией развития туристического рынка понимается процесс расширения сбыта услуг, которые оказывает организация, выход на новые рынки.

Под стратегией диверсификации понимается процесс прямой вертикальной и обратной интеграции, проникновение в новые сферы экономической деятельности, являющиеся смежными сфере экономической деятельности организации, а также проникновение на абсолютно новые сферы деятельности.

Подразделение менеджмента гостиницы должно непосредственно участвовать в процессе разработки стратегии, оказывая воздействие на процесс предоставления услуг клиентам, освоения туристического рынка, развития организации, поглощения своих основных конкурентов, а также создания стратегических альянсов компании.

Эффективность применения стратегий гостиницы можно определить по семи основным факторам (рис.2.)



Рисунок 2. Факторы, определяющие эффективность применения стратегий гостиницы

Первым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является соответствие внешней среде организации. Под соответствием внешней среде понимается соответствие нуждам потребителей. В настоящее время, преуспевающими являются гостиницы, наиболее эффективно удовлетворяющие потребности потребителей.

Вторым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является изменение нужд потребителей, а также рыночной среды, являющимся основным источником проблем менеджмента. Гостиничная услуга, которая идеально вписалась в среду рынка, постепенно начинает с ней конфликтовать. Поэтому эффективность менеджмента в данных условиях будет заключаться в том, чтобы адекватно отреагировать на данные изменения.

Третьим фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является эффективность и производительность, представляющие собой две концепции, которые являются основой стратегии и менеджмента гостиницы:

- производительность представляет внутренний показатель, отражающий связь результатов деятельности гостиницы с производимыми затратами,;

- эффективность представляет внешний показатель, связанный непосредственно с удовлетворением нужд клиентов. Данный показатель достаточно сложно соизмерить, для того чтобы его повысить необходимо достаточное количество времени;

- производительность взаимосвязана с затратами организации, а эффективность взаимосвязана с использованием возможностей рынка. Суть эффективности заключается в нахождении новых источников, а также средств для удовлетворения нужд клиентов и рынка. Благодаря менеджменту должно обеспечиваться направление в большей степени во внешнюю среду, чем во внутреннюю. Гостиничная организация должна быть, в первую очередь, эффективной, а затем уже и производительной.

Четвертым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является скорость и решительность управленческих решений, которые принимаются. В современных условиях при развивающихся рынках, успех стратегии гостиницы во многом зависит от решительности, а также скорости управленческих решений, которые принимаются.

Гостиничные организации, умеющие в самые кратчайшие сроки разрабатывать, производить и распределять свои услуги на туристском рынке, а также, вовремя реагировать на происходящие изменения потребительского спроса, располагают наиболее эффективным менеджментом организации.

Пятым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является эффективность организационной структуры гостиничной организации, зависящей от следующих факторов:

- наличие у организации деловых возможностей, подразумевающих под собой уникальное сочетание квалификации работников гостиницы в области маркетинга и технологий;

- от эффективного применения данных деловых возможностей с целью успешной и эффективной реализации применяемой стратегии гостиничной организации.

Шестым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является наличие системы, которая определяет эффективные пути движения информации внутри гостиницы, обеспечивающей непосредственно связь между потребителями услуг, т.е. клиентами гостиницы и предприятием, т.е. самой гостиницей. Данные связи способствуют процессу обмена знаний между различными подразделениями гостиницы, а также ее различными функциональными сферами деятельности. Информационные системы, в данном случае, должны удовлетворять следующим критериям:

- информационные системы гостиницы должны иметь достаточно широкую базу данных;

- передаваемая информация должна быть доступна для всех работников соответствующих функциональных групп гостиницы;

- доступ к информации должен осуществляться быстро, без каких-либо проблем.

Седьмым фактором, определяющим эффективность применения стратегий гостиницы является эффективность работы менеджмента гостиницы. Эффективность работы менеджмента гостиницы зависит от лидерства руководства в данном процессе:

- имеющийся опыт и знания у руководителя гостиницы определяют непосредственно развитие гостиницы;

- руководитель гостиницы должен информировать сотрудников гостиницы о имеющихся стратегиях развития гостиницы и ее достижениях, он должен вдохновлять сотрудников на достижение их общей цели;

- руководитель гостиницы должен обеспечивать чтобы соблюдались интересы у заинтересованных групп, создавать единую команду из амбициозных, целеустремленных и талантливых личностей, которые работают в гостиничном предприятии.

Для того, чтобы на предприятии достигнуть успеха, в первую очередь необходимо обеспечить организационные условия, т.е. должна быть разработана и, в дальнейшем, внедрена соответствующая для предприятия система управления. Причем, если в условиях дефицита денежных средств на предприятии, применять эффективные методы управления, возможно улучшить показатели эффективности деятельности гостиницы, даже если в модернизацию материальной и технической базы, в обучение сотрудников гостиницы были внесены минимальные инвестиции.

Учитывая сказанное выше, становится очевидным тот факт, что главным потенциалом развития современного гостиничного бизнеса является, несомненно, уровень менеджмента. Как показывает опыт, ни разработка и дальнейшая реализация эффективной стратегии предприятия, ни организационные изменения в гостиницы, которые являются достаточно успешными не возможны, если в организации не действует механизм управления организационными знаниями, а высокие показатели управления предприятием невозможно достигнуть без процесса централизации управления, а также формирования целостной административной системы на предприятии, которая отвечала бы самым высоким требованиям менеджмента в современных условиях.

Для того, чтобы менеджмент был эффективным, он должен опираться на управляющую систему, которая охватывает все аспекты деятельности гостиничного предприятия, которая отвечает требованиям полной прозрачности для управленческой деятельности, а также контроля. В такую систему должны входить все имеющиеся инструменты управления, она должна структурировать воздействие управления, при этом, способствуя увеличению доходности предприятия и его прибыльности, расширению списка предоставляемых услуг, а

также совершенствованию имеющегося качества обслуживания в гостинице. При помощи такой системы управления должно оптимизироваться применение всех имеющихся ресурсов в процессе управления гостиницей, функционально разграничиваться места всех служб в системе управления и увеличиваться эффективность взаимодействия этих служб. Из-за большого разнообразия гостиничного бизнеса, необходимо формировать унифицированную систему управления, дающую руководителям гостиницы необходимые рекомендации по управлению гостиницей, независимо от категории гостиницы, ее формы собственности, специфики и т.д.

Формирование комплекса подсистем, которые были перечислены выше, также включение этих подсистем в основную систему управления определяется исходя из многообразия задач, которые стоят перед менеджментом гостиницы. Как раз таки для решения данных задач предлагается эта структура системы управления гостиницей, в которой решение каждой задачи, а также группы задач достигается в определенной подсистеме, основываясь на применении соответствующих технологий.

Для того, чтобы повысить эффективность реализации воздействия управления в отдельных подсистемах, рекомендуется применять специальные модели, такие как схемы, технологии и другие, являющиеся значительными частями единого управленческого процесса и систематизирующие применение инструментов менеджмента в организации. Предлагается механизм действий управления, который направлен на решение управленческих задач и использующий при этом необходимые технологии.

Таким образом, воздействуя на все элементы управления, данный механизм способствует становлению единственного управленческого решения, которое будет правильным, а в целом формированию эффективной политики продвижения предлагаемых услуг. Например, действие двух групп факторов - классности и престижности гостиницы, с одной стороны, и уровень цен гостиниц-конкурентов, а также покупательная способность потребителей выбранного сегмента рынка, с другой, уравновешивая друг друга, формируют

величину базового тарифа на услугу размещения. Величина затрат на продвижение услуг гостиницы (реклама, РЯ, прямой маркетинг) должна уравниваться оценкой экономической эффективности от применения соответствующих инструментов. При этом, проведение всей маркетинговой политики, а также управленческая деятельность в отдельных элементах маркетинговой политики должна основываться на полученных данных маркетинговых исследований, анализе конкурентов и конкурентных преимуществ, анализе состояния рынка, а также проведении контроля результатов и внесения необходимых корректив.

Таким образом, при комплексном подходе к управлению гостиничным предприятием необходимо построение и дальнейшее использование системы, которая была представлена. Внедрение данной системы на гостиничных предприятиях позволяет максимально задействовать простаивающие производственные мощности, повысить уровень производительности персонала, снизить себестоимость обслуживания при одновременном совершенствовании системы качества, максимизировать общий доход гостиницы. Однако необходимо отметить, что возможность внедрения системы и эффективного управления существует только при условии наличия в гостинице высокопрофессиональной управленческой команды, осознающей необходимость осуществления организационных изменений и систематизации ресурсов управления гостиничного предприятия, обладающей знаниями практического применения современных инструментов управления.

Подводя итоги исследования проблемы управления гостиничным предприятием, можно сделать следующие выводы:

1. Чтобы менеджмент был эффективным, он должен опираться на управляющую систему, которая охватывает все аспекты деятельности гостиничного предприятия, которая отвечает требованиям полной прозрачности для управленческой деятельности, а также контроля.

2. В эффективную систему управления должны входить все имеющиеся инструменты управления, она должна структурировать воздействие управления,

при этом, способствуя увеличению доходности предприятия и его прибыльности, расширению списка предоставляемых услуг, а также совершенствованию имеющегося качества обслуживания в гостинице.

3. При эффективной системы управления должно оптимизироваться применение всех имеющихся ресурсов в процессе управления гостиницей, функционально разграничиваться места всех служб в системе управления и увеличиваться эффективность взаимодействия этих служб.

4. Из-за большого разнообразия гостиничного бизнеса, необходимо формировать унифицированную систему управления, дающую руководителям гостиницы необходимые рекомендации по управлению гостиницей, независимо от категории гостиницы, ее формы собственности, специфики и т.д.

5. Предлагается управленческая система, при помощи которой возможно структурировать воздействие управления на всех уровнях управления гостиницей, с целью обеспечить улучшение качества обслуживания, увеличения доходности и устойчивого экономического роста предприятия гостиничного бизнеса при наилучшем использовании всех ресурсов, которые имеются.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Иванов, В.В. Использование маркетинговых инструментов для управления гостиничным продуктом / В.В. Иванов, А.В. Волков // Пять Звёзд. — 2017.— № 3. - С. 41.
2. Исмаев, Д.К. Маркетинг гостиничных услуг в России: учебное пособие / Д.К. Исмаев. — М.: ВШТГ, 2016. — 401 с.
3. Лесник, А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе: учебник для бакалавров / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. — М.: ООО «Агентство рекламы «Товарищ», 2016. — 377 с.
4. Акишин, В.Н. Организационно-правовые основы туристского и гостиничного бизнеса: учебник / В.Н. Акишин, И.В. Гончарова, А.И. Клебанов.— М.: Финстатинформ, 2015 .— 411 с.

5. Бобылёв, А.А. Организация и управление гостиничным бизнесом: учебник / А.А. Бобылёв, Н.Ю. Володоманова, К.В. Георгиев, И.В. Гончарова. — М.: Альпина, 2018. — 219 с.
6. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебное пособие / С.С. Скобкин. — М.: Экономист, 2016. — 501 с.