

МОДЕЛИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕЗАВИСИМЫМИ ГОСТИНИЦАМИ СРЕДНЕГО ЦЕНОВОГО СЕГМЕНТА

© 2016 Я.А. Белавина, С.С. Скобкин*

Ключевые слова: управление, моделирование, гостиничный бизнес, адаптивная система управления, модели управления, брендовые гостиницы, сетевые предприятия, независимые гостиницы, средний ценовой сегмент, бюджетные гостиничные предприятия, трехзвездочные отели.

Исследуется построение эффективной системы управления для среднего ценового сегмента гостиниц, определяются этапы моделирования адаптивной системы управления, предлагаются механизмы внедрения управленческих уровней в работу трехзвездочного гостиничного независимого предприятия.

В быстроразвивающейся конкурентоспособной гостиничной среде управленцы все чаще стали осознавать тот факт, что удовлетворять потребности клиента сегодня намного сложнее, чем это было еще десять лет назад. И если брендовые гостиницы десятилетиями выстраивают высокие стандарты и требования к оказанию услуги, тем самым показывая первоклассный уровень обслуживания, надежность и качество, то предоставляемый уровень сервиса со стороны независимых гостиниц заметно отличается от общепринятых международных стандартов¹.

Как правило, российские и иностранные туристы предпочитают размещение в брендовых отелях, так как в независимых гостиницах зачастую имеют место следующие негативные факторы:

- ♦ несоответствие цены и уровня качества предоставляемых услуг²;
- ♦ отсутствие современных подходов при взаимодействии с гостем;
- ♦ неразвитость инновационных технологий в гостиницах и т. д.

Независимое гостиничное предприятие – это долгоиграющий бизнес с длительным развитием и крупными вложениями. Множество проблемных моментов российской гостиничной индустрии кроется в устоявшихся неактуализированных концепциях и подходах к управлению гостиничным бизнесом.

В данной связи авторами затрагивается ряд вопросов, решение которых поможет многим организационным единицам стать более конкурентоспособными, что позитив-

но отразится на поддержании высокого уровня качественной составляющей гостиничного продукта в уже существующих гостиничных комплексах РФ³.

Выбор среднего ценового сегмента также неслучаен. Сегодня российский гостиничный рынок столкнулся с нехваткой бюджетных гостиничных предприятий в силу того, что инвесторы предпочитают открывать 4-х и 5-звездочные гостиницы, заключая договоры на франшизу или контракты на управление. Кроме того, алгоритм управления подобными отечественными гостиницами зачастую сводится к шаблонному размещению гостя и получению прибыли от его размещения, т. е. отсутствует тесное взаимодействие персонала с потенциальным гостем. Как таковой выстроенной адаптивной системы управления предприятиями экономкласса, которая бы формировалась из различных уровней управления, практически не внедряется в работу гостиниц.

Более того, в управлении отелями трехзвездочного уровня практически не используются ни современные подходы, ни современные технологические достижения. В большинстве таких гостиниц до сих пор существует карточная система учета постояльцев, хотя компьютерные технологии давно вошли в наш привычный образ жизни. На основании этого можно сделать вывод, что в трехзвездочных отелях России используются малозатратные (с точки зрения расхода средств на их покупку, на обучение персонала) способы управления, применяются архаичные

* Белавина Яна Андреевна, аспирант. E-mail: miss.agapuli4ka@yandex.ru; Скобкин Сергей Сергеевич, доктор экономических наук, профессор. E-mail: skobkin.s@yandex.ru. – Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.

“дедовские” подходы к работе, зачастую не связанные друг с другом инструменты управления. К тому же в большинстве случаев управленческое звено таких гостиниц не имеет специального образования или мало восприимчиво к инновациям и способам их применения. Указанные проблемы характерны в целом для всего среднего ценового сегмента гостиниц Российской Федерации.

В нашем понимании, адаптивная система управления - это такая система, которая позволяет управляющему быстро и своевременно реагировать на изменения рынка, трансформировать вектор развития гостиничного предприятия или отдельные его направления с учетом современных условий и появляющихся тенденций. Подобная “умная система” первоначально может состоять из базовых управленческих уровней (к примеру, стратегический, технологический уровни, уровень персонала), но со временем также может быть расширена и дополнена.

В современных условиях развития гостиничной сферы трехзвездочного сегмента в РФ у собственников происходит переоценка организации и способов ведения бизнеса. Появляется необходимость во внедрении современных адаптивных моделей управления, которые способны улучшить качество обслуживания⁴, усилить контроль над процессами предоставления услуг, увеличить доходность предприятия, повысить технологичность гостиницы, внедрить коллаборационный подход

при организации отдыха клиента, основанный на предоставлении нескольких видов услуг путем их композиции, усилить мотивацию персонала, разработать специализированные курсы обучения и т.д.

Первым этапом моделирования адаптивной системы управления является необходимость проведения анализа состояния действующей системы управления гостиничного предприятия. Руководителю гостиничного предприятия, зачастую не имеющему специализированных данных, проблематично провести глубокий анализ степени эффективности управления предприятием⁵.

Поэтому для упрощения процесса сбора информации с целью последующего принятия решения по внедрению или модернизации системы управления гостиницей мы предлагаем опросный лист, состоящий из шести основных вопросов (см. таблицу).

С целью внедрения адаптивной системы управления в трехзвездочные независимые гостиницы руководителю необходимо пройти краткий опрос, по итогам которого можно выявить, какие уровни управления используются, какова степень их проработки, на что в первую очередь важно обратить внимание. Следовательно, исходя из полученных ответов, можно будет сформировать наглядное представление о системе управления независимой гостиницей среднего ценового сегмента и подготовить план пошаговых действий для внедрения отдельных управленческих

Опросный лист по оценке состояния действующей системы управления

№ п/п	Управленческий уровень	Вопросы	Ответы		
			Да	Нет	Частично
1	Идеология	Сформулированы ли у Вас в гостинице концептуальные особенности, отличающиеся от основных конкурентов?			
2	Стратегия	Разработана ли у Вас стратегия развития гостиницы в кратко-, средне-, долгосрочной перспективе?			
3	Качество	Внедрена ли у Вас в гостинице система оценки, контроля и совершенствования уровня качества обслуживания клиентов и предоставления гостиничных услуг?			
4	Персонал	Действует ли у Вас в гостинице система подбора, обучения, развития и мотивации персонала?			
5	Технологии	Используете ли Вы в гостинице современные технологии? Каким образом они были внедрены (собственная разработка или покупка готового продукта)?			
6	Клиент	Применяете ли Вы в гостинице механизмы формирования потребностей клиента?			

уровней или применения адаптивной системы в целом.

Далее руководителю необходимо приступить ко второму этапу моделирования. Управленец должен привести конкретные примеры степени проработки того или иного уровня, т. е. если в гостинице внедрены современные технологии, важно понять, какие именно, каким способом они были внедрены, какова область их применения в гостиничном предприятии. Затем следует сформировать управленческие уровни предполагаемой модели управления для дальнейшего ее внедрения на предприятии⁶.

После того как были сформированы управленческие уровни адаптивной системы, необходимо перейти к третьему этапу моделирования - определить требуемые механизмы внедрения адаптивной системы управления в независимые трехзвездочные гостиничные предприятия. Например, если мы говорим о стратегическом уровне управления, то нужно определить срок формирования стратегии развития отеля в кратко-, средне- или долгосрочной перспективе⁷, так как в зависимости от этого стратегии будут сформированы из различных элементов. Кроме того, необходимо принять решение о способе разработки стратегии: либо нанимать специализированную организацию, либо формировать ее силами управленческой команды.

Далее важно как можно яснее и понятнее определить цель не только для руководства гостиницы, но и для всех ее сотрудников. Она должна быть емкой и включать в себя то, что собственник должен получить по итогам реализации стратегии. К примеру, в среднесрочной перспективе цель независимого трехзвездочного отеля, расположенного в Алтайском крае, можно сформулировать следующим образом: "Наша гостиница должна занять 3-е место по объему размещаемых постояльцев от общего количества гостей, приезжающих в Алтайский край, и 1-е место по количеству оказанных услуг для маломобильных групп населения". После определения цели, полностью отвечающей требованиям руководства предприятия, ее необходимо донести до всех сотрудников гостиницы. Под выработанную цель нужно определить задачи структурным подразделениям предприятия и отдельным его сотрудникам в том же временном периоде.

На приведенном примере мы видим, что каждый управленческий уровень адаптивной системы может быть выстроен при помощи различных механизмов, с учетом специфики предприятия, его концепции, пожеланий гостей, требований и целей руководства, современных тенденций, изменений на рынке и т.д.⁸

На данном этапе моделирования необходимо выстроить каждый из уровней адаптивной системы управления для дальнейшего их внедрения в работу гостиничного предприятия.

Четвертый завершающий этап моделирования важен тем, что происходит определение сроков внедрения каждого из уровней адаптивной системы управления. Сроки внедрения зависят от поставленных перед руководством и персоналом задач, степени использования в гостиничном предприятии инструментария, от выбора дополнительных механизмов управления⁹.

Таким образом, адаптивная система управления, как было отмечено ранее, может состоять из разных управленческих уровней, связанных друг с другом и соединенных в одну модель. Это означает, что руководитель гостиничного предприятия, отвечая на вопросы (см. таблицу), понимает, какие уровни данной системы представлены в гостиничном предприятии, а какие отсутствуют. Исходя из этого, он может внедрять в работу гостиничного предприятия как готовую модель управления комплексно, так и отдельные ее уровни, что в дальнейшем позволит ему в зависимости от развития его отеля, изменения задач, стоящих перед гостиницей, использовать возможности адаптивной системы.

Продолжающиеся изменения на рынке будут по-прежнему создавать новые проблемы для владельцев гостиничных предприятий под собственным управлением среднего ценового сегмента¹⁰. Поэтому важно понять, что руководителям предприятий целесообразно своевременно принимать радикальные изменения в способе ведения бизнеса, а именно отказаться от внедрения неактуальной системы управления, на которую они ранее опирались. Изолированное мышление в современном глобальном рынке, использование устаревших моделей, вероятно, отрицательно скажутся на функционировании независимых гостиничных предприятий трехзвездочного сегмента. Предложенная адап-

тивная система управления обеспечит основу для управления, что позволит бюджетным гостиничным предприятиям непрерывно вносить изменения в работу компании и адаптироваться к новым вызовам, которые время от времени возникают в быстро развивающемся гостиничном бизнесе.

¹ *Кобяк М.В.* Качество услуг в гостинично-туристском комплексе: вопросы управления // Всероссийский научный журнал "Общественные науки". М. : Изд-во МГИИ Наука, 2011. № 2.

² *Морозов М.А.* Управление конкурентоспособностью услуг: модели качества // Вестник РГТЭУ. 2013. № 6 (77).

³ *Джанджугазова Е.А.* Конкурентоспособность: взгляд через призму менталитета и традиций // Российские регионы: взгляд в будущее. Т. 3. 2016. № 1.

⁴ *Ковалева Н.И., Никольская Е.Ю.* Повышение качества гостиничных услуг на предприятиях индустрии гостеприимства // Научный вестник МГИИТ. 2015. № 3.

⁵ *Скобкин С.С., Белавина Я.А.* Модели управления гостиницами в индустрии гостеприимства // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2015. № 3.

⁶ *Белавина Я.А.* Инновационные бизнес-модели и концепции гостиничного рынка // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 9 (131).

⁷ *Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Черкасова А.А.* Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 2 (56).

⁸ *Виханский О.С.* Роль руководителя в процессе управления // Теория и практика общественного развития. 2014. № 2.

⁹ *Dmitrieva N. V., Zaitseva N.A., Kulyamina O.S., Larionova A.A., Surova S.A.* Scientific and theoretical aspects of the staff recruitment organization within the concept of "Talent management" / N.V. Dmitrieva [et al.] // Asian Social Science. Т. 11. 2015. № 3.

¹⁰ *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М. : Экономика, 2010.

Поступила в редакцию 21.07.2016 г.