

УДК 330:658.64

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0078

ОБЗОР МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

© 2020

SPIN: 2833-8460

ORCID: 0000-0002-8967-8947

AuthorID: 992645

Смотрина Ольга Сергеевна, кандидат исторических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента

ORCID: 0000-0003-1588-0330

Рахматуллин Тимур Зинатуллоевич, магистрант

Оренбургский государственный университет

(460018, Россия, Оренбург, просп. Победы, дом 13, e-mail: 459594rtz@mail.ru)

Аннотация. В условиях высоко конкурентного рынка гостиничного бизнеса одним из основных факторов его развития является эффективное управление предприятиями данной сферы. При этом важным аспектом является выбор правильной методики, позволяющей получить полную и достоверную информацию для оценки эффективности управления гостиничным предприятием и принятия менеджерами адекватных управленческих решений. В статье проведен обзор методического инструментария оценки управления предприятием гостиничного бизнеса. Выявлено, что в большинстве методик приоритетными направлениями для оценки являются: качество оказанных услуг, определяемое по ряду критериев; профессионализм персонала; финансовые результаты и позиция компании на рынке. Представленные в научной литературе подходы к оценке управления предприятием гостиничного бизнеса либо в одноаспектном разрезе рассматривают исследуемый процесс, либо с позиции агрегированной эффективности управления деятельностью данных предприятий. Последний, в свою очередь, предполагает стандартный и нестандартный подходы к выбору показателей для оценки. Стандартный подход позволяет выбрать несколько многоцелевых показателей, используемых всеми организациями отрасли, например, финансовые, рыночные, показатели капитала бренда. При нестандартном подходе выбор показателей агрегированной эффективности управления деятельностью предприятий и их оценка осуществляются в каждом отдельном случае. В качестве нестандартного метода предлагается использовать ключевые показатели эффективности (KPI), в состав которых входят как финансовые, так и нефинансовые показатели. Выбор KPI для оценки управления предприятиями гостиничного бизнеса необходимо проводить на основе сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC). Использование такого метода является наиболее целесообразным для гостиничных предприятий, поскольку KPI часто используются для оценки трудно измеримой деятельности.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, управление гостиничным бизнесом, оценка эффективности управления гостиничным бизнесом, ключевые показатели эффективности (KPI), сбалансированная система показателей.

REVIEW OF METHODOLOGICAL TOOLS FOR EVALUATING HOTEL BUSINESS MANAGEMENT

© 2020

Smotrina Olga Sergeevna, candidate of historical sciences, associate professor,
associate Professor of the department of management

Rakhmatullin Timur Zinatullovich, master's student

Orenburg State University

(460018, Russia, Orenburg, Pobedy ave., 13, e-mail: 459594rtz@mail.ru)

Abstract. In a highly competitive hotel business market, one of the main factors of its development is the effective management of enterprises in this area. At the same time, an important aspect is the choice of the correct methodology that allows you to get complete and reliable information for evaluating the effectiveness of hotel management and making adequate management decisions by managers. The article reviews the methodological tools for evaluating the management of the hotel business. It is revealed that in most methods, the priority areas for evaluation are: the quality of services rendered, determined by a number of criteria; the professionalism of the staff; financial results and the company's position in the market. The approaches presented in the scientific literature to assessing the management of the hotel business enterprise either in a one-dimensional context consider the process under study, or from the point of view of the aggregated efficiency of management of these enterprises. The latter, in turn, assumes standard and non-standard approaches to the selection of indicators for evaluation. The standard approach allows you to select several multi-purpose indicators that are used by all organizations in the industry, such as financial, market, and brand capital indicators. With a non-standard approach, the selection of indicators of aggregate efficiency of enterprise management and their evaluation are carried out in each individual case. As a non-standard method, it is proposed to use key performance indicators (KPI), which include both financial and non-financial indicators. The selection of KPIs for evaluating the management of hotel businesses should be based on a balanced scorecard (BSC). The use of this method is most appropriate for hotel companies, since KPI are often used to evaluate difficult-to-measure activities.

Keywords: hotel business, hotel business management, hotel business management efficiency assessment, key performance indicators (KPI), balanced scorecard.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Гостиничный бизнес как социально-экономическое явление и неотъемлемая часть рынка туризма занимает важное место в современном обществе и экономике многих стран [1]. При этом именно предприятия данного бизнеса формируют туристический рынок и его конъюнктуру, предоставляя потребителям определенный спектр и качество гостиничных услуг, уровень инфраструктуры в соответствии с предъявляемыми требованиями. Несмотря на значимость данной сферы, доля российских пред-

приятий на международном рынке, а также показатели обеспеченности номерным фондом в расчете на душу населения остаются небольшими и в динамике имеют тенденцию к снижению [2]. Большинство предпринимателей констатируют низкий уровень клиентского спроса. В результате чего резко сокращаются расходы на содержание предприятий гостиничного бизнеса и, как следствие, ухудшение качества обслуживания [3].

Причинами проблем российского гостиничного бизнеса являются: низкий уровень знаний, недостаточная интеграция с туризмом, отсутствие инноваций, зависи-

мость качества от спроса [4-7]. Исследования показывают, что в современных условиях, связанных с активизацией процесса развития гостиничной инфраструктуры «слабым звеном» является именно управление гостиничным предприятием [2].

Очевидно, одним из основных факторов развития гостиничного бизнеса является эффективное управление предприятиями данной сферы, что обеспечит значительные выгоды и российскому туризму, и национальной экономике в целом [8].

Важным аспектом при этом является наличие полной и достоверной информации, которую использует менеджер для оценки эффективности управления гостиничным предприятием и принятия адекватных управленческих решений. Для этого необходимы количественные и качественные показатели, объективно характеризующие результаты управления предприятиями гостиничного бизнеса, их функционирование и развитие [9].

Вопросы оценки эффективности управления предприятиями гостиничного бизнеса отражены в работах следующих авторов: Г.А. Гомилевская, Р.С. Гондарев, Ч.С. Закирова, Г.И. Курчеева, Ю.Н. Лобас, О.А. Матвеева, Э.И. Погорелова, А.А. Сергеев, О.А. Фатхутдинова, В.А. Хворостов и др.

Учеными представлены подходы к оценке управления предприятием гостиничного бизнеса, как в одноаспектном разрезе рассматриваемые изучаемый процесс, так и подходы к оценке агрегированной эффективности управления деятельностью данных предприятий.

Наиболее актуальными являются исследования проблемы оценки управления предприятиями гостиничного бизнеса на основе современных подходов и методов, в частности, выбора показателей, комплексно характеризующих эффективность функционирования гостиничных предприятий, разработке направлений их стратегического развития. Это обусловлено тем, что в научных источниках методические аспекты данной области исследования представлены в недостаточной степени. И этим определяется актуальность исследуемой темы.

Целью исследования является обзор методического инструментария оценки управления предприятием гостиничного бизнеса. Задачами исследования являются характеристика существующих методик, выявление достоинств и недостатков используемого инструментария различными авторами, определение возможностей использования описываемых методик в оценке управления предприятием гостиничного бизнеса.

Изложение основного материала исследования. В научной литературе преобладает подход, в соответствии с которым устойчивый рост гостиничного бизнеса обеспечивается за счет эффективного управления такими приоритетными функциональными областями как: качество обслуживания, постоянный процесс повышения квалификации сотрудников, использование современных маркетинговых и организационно-управленческих технологий, соответствие организационно-материальной базы мировым стандартам, финансовая стабильность.

По мнению экспертов, современный этап развития российского гостиничного бизнеса характеризуется отсутствием четко установленных стандартов обслуживания, что отечественную индустрию гостеприимства от международной, основу которой составляют конкурентоспособные гостиничные цепи, функционирующие на основе сетевых стандартов, обеспечивающих высокий уровень качества. Проведенные исследования отзывов туристов на гостиничных сайтах позволили определить самые важные для них критерии качества услуг, оказываемых гостиничными предприятиями. В частности, к ним были отнесены:

- имидж и репутация гостиничного предприятия на рынке;
- доступность и отзывчивость сотрудников в удовлетворении потребностей гостей;

- надежность и безопасность оказываемых услуг;
- информационная доступность и полезность для клиента [10], [11].

Рынок гостиничного бизнеса характеризуется высокой конкуренцией. При этом в борьбе за потребителей на рассматриваемом рынке побеждают предприятия, которым удалось наилучшим образом выявить и удовлетворить потребности клиентов. А это непосредственным образом зависит от стратегической направленности и эффективности управления, что обеспечивает предприятию гостиничного бизнеса конкурентоспособность и экономические выгоды посредством удовлетворения потребностей клиентов и общественных интересов, а также стимулирует его повышать качество своих услуг и уровень сервиса [12].

Погорелова Э.И. и Сергеев А.А. главным показателем эффективности управления предприятием гостиничного бизнеса считают качество обслуживания, определяемое степенью удовлетворенности потребностей клиентов [13], [14]. По их мнению, одним из важнейших факторов качества обслуживания предприятий гостиничного бизнеса является персонал. К персоналу гостиницы предъявляются определенные требования к внешнему виду, культуре обслуживания гостей на основе соблюдения правил этикета и корпоративной этики. Важными факторами высокого качества обслуживания клиентов предприятиями гостиничного бизнеса являются: скорость, безопасность и комфорт. От данных факторов будет зависеть оценка гостиничных услуг, данная клиентами и основанная на их восприятии (таблица 2).

Таблица 2 - Уровни качества обслуживания на основе восприятия клиентов

| Уровень | Характеристика | Примеры |
|-------------------------|--|--|
| Базовый или основной | Ожидания клиента совпали с уровнем качества полученных услуг | Чистота и функционирующее оборудование и техника в номере, выполнение персоналом гостиницы своих обязанностей |
| Требуемый или ожидаемый | Соответствие заявленного гостиницей и получаемого клиентами набора функционально-технических услуг | Собственный санузел в номере, наличие кондиционера, гладильных принадлежностей, питание, круглосуточное обслуживание и т. п. |
| Желаемый | Дополнительные услуги, предоставляемые гостям | Наличие интернета и спутникового телевидения, подарочные сувениры, бесплатные напитки и т. п. |

В основе предложенной Погореловой Э.И. и Сергеевым А.А. системе оценки предприятия гостиничного бизнеса лежат данные международного опыта и экспертный метод. В качестве критериев оценки предлагаются: доступность персонала отеля; осязаемость гостиничных услуг; надежность, репутация компании; коммуникации; своевременность предоставления гостиничных услуг; отзывчивость (стремление удовлетворить все желания клиентов и помочь); скорость предоставления гостиничных услуг; безопасность; обходительность и отношение персонала; проявление сотрудников компании индивидуального подхода к своим клиентам; понимание. Каждому критерию присваивается коэффициент значимости с позиции клиента, сумма которых должна равняться единице. На основе качественной оценки выделяются варианты значений показателей, и по ним проводится количественная оценка по 10-тибалльной шкале. Далее коэффициент значимости и балльная оценка перемножаются. Достоинство данной методики состоит в том, что с ее помощью можно определить важность определенных критериев и их влияние на конкурентоспособность гостиничного предприятия, а также степень удовлетворенности клиентов по каждому критерию.

Гомилевская Г.А. оценку управления предприятием

гостиничного бизнеса предлагается проводить с помощью комплекса результирующих показателей оценки эффективности деятельности гостиницы, разделенных на две группы: абсолютные и относительные. В первую группу входят следующие показатели: средняя цена за номер/день с учетом заполняемости, доход с одного доступного места, валовая прибыль на один доступный номер/день. Во вторую группу были включены показатели заполняемости гостиницы и динамики эффективности. Оценка эффективности предприятия гостиничного бизнеса предложено проводить с помощью показателей, определяющих зависимость экономических результатов гостиницы от уровня загрузки номеров, приведенных к одному номеру-дню. Эффективность деятельности предприятий данного сектора, по мнению автора, определяется шириной ассортимента услуг и уровнем профессионализма персонала [15].

Представленные выше подходы к оценке управления предприятием гостиничного бизнеса достаточно просты в применении, однако, на наш взгляд, узко рассматривают изучаемый процесс, освещая какой-либо один аспект управления, направленный либо на качество оказания услуг, либо на экономические результаты работы гостиницы.

Заслуживают интерес работы, в которых рассмотрены подходы к оценке агрегированной эффективности управления деятельностью предприятий:

- оценка по направлениям: покупатель, маркетинговая интеграция, адекватность данных, стратегическая ориентация, оперативная эффективность [16];
- агрегированная эффективность управления деятельностью организации как итог совершенствования производственно-сбытовой деятельности [17];
- оценка по функциональным показателям (изучение рынка, ассортимент продукции, сбытовая работа, коммуникационная работа) и обобщающим показатели (доходности, активности стратегии) [18].

Однако в данных работах не в полной мере исследованы методы оценки агрегированной эффективности управления предприятием и не определены соответствующие показатели эффективности в условиях отечественного рынка.

В этой связи следует отметить точку зрения Гондарева Р.С., рассматривающего в своей работе [19] оценку агрегированной эффективности управления деятельностью предприятия сферы услуг, предлагающего два способа создания комплекса показателей для оценки в зависимости от стратегии управления: стандартный и нестандартный. Первый является универсальным и предназначен для оценки эффективности управления любым предприятием отрасли на основе стандартного набора параметров. Второй применяют организации, использующие творческий подход и специфические стратегии к управлению предприятием. При нестандартном подходе разрабатываются уникальные показатели агрегированной эффективности управления предприятием, на основе которых проводится оценка.

При стандартном подходе для оценки предлагаются следующие группы многоцелевых показателей:

- финансовые показатели, например, выручка, себестоимость (в разрезе по группам затрат), прибыль и др.;
- рыночные показатели, отражающие конкурентную позицию предприятия в определенной сфере;
- показатели капитала бренда (приверженность, лояльность, доступность, относительное воспринимаемое качество, относительная цена).

В процессе оценки к показателям предъявляются определенные требования, такие как: точность; убедительность; необходимость; скоординированность по времени и месту; иерархичность в согласовании с задачами компании. Оценка качества услуг осуществляется по следующим критериям: уникальность услуг, ширина ассортимента, затраты времени на оказание услуги, меню, интерьер и экстерьер зданий и помещений, нали-

чие парковки, уровень подготовки сотрудников, дополнительные услуги. При этом также используется экспертный метод.

В частности в качестве нестандартного метода предлагается проводить оценку с помощью ключевых показателей эффективности (КРП), разрабатываемых в зависимости от этапа жизненного цикла организации. Для предприятий гостиничного бизнеса данный метод является наиболее целесообразным, так как его используют, как правило, для оценки деятельности, отдельные аспекты которой сложно измерить, например, качество сервиса и степень удовлетворенности и лояльности клиентов, эффективность управления, своевременность обслуживания, профессионализм персонала гостиничного предприятия и т.д.

КРП – это совокупность финансовых и нефинансовых показателей, взаимосвязанных между собой, используемых предприятиями для эффективного управления. КРП должны быть связаны со стратегическими и тактическими целями организации, отражать степень их достижения, определять конкретные процессы на предприятии и иметь границы допустимых значений [20]. С помощью КРП осуществляется планирование и контроль эффективности и результативности деятельности организации на различных уровнях управления, а также оценка состояния организации и степень реализации ее стратегии [21].

В таблице 3 определены показатели оценки эффективности управления деятельностью предприятия гостиничного бизнеса.

Таблица 3 – КРП оценки эффективности управления деятельностью предприятия гостиничного бизнеса

| Группа показателей | Показатели |
|--------------------|---|
| Финансовые | Выручка от продаж (за период) |
| | Затраты на 1 рубль выручки от продаж |
| | Рентабельность продаж |
| | Коэффициент текущей ликвидности |
| | Коэффициент финансовой независимости |
| | Производительность труда |
| Нефинансовые | Доля постоянных, лояльных и новых потребителей в общем их количестве за период |
| | Соотношение различных групп потребителей за период (лояльные / постоянные; постоянные / непостоянные; новые / удовлетворены; довольны / недовольны) |
| | Соответствие ассортиментной структуры услуг структуре спроса |
| | Доля клиентов, желающих повторно получить услугу |
| | Готовность выполнения услуг |
| | Уровень сервиса |
| | Уровень квалификации персонала |

Выбор конкретных показателей для оценки эффективности управления предприятием гостиничного бизнеса зависит от специфики деятельности, целей, этапа жизненного цикла, стратегии и других факторов. Целесообразнее всего для этого применять методику сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC), разработанную Капланом и Нортон, использующую четыре ключевых аспекта для определения эффективности компании: перспективу «обучения и роста», перспективу внутренних бизнес-процессов, перспективу клиентов, финансовую перспективу [22].

Сбалансированная система показателей является важнейшим инструментом для оценки эффективности деятельности предприятий, которая является своеобразным средством мониторинга и эффективным инстру-

ментом как текущего, так и долгосрочного управления стратегией организации сферы гостиничного бизнеса [23].

Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, в исследовании был проведен обзор методического инструментария оценки управления предприятием гостиничного бизнеса, из которого можно сделать вывод о том, что наиболее важными критериями для такой оценки будут: профессионализм и отзывчивость персонала, качество и своевременность оказания услуг, безопасность, широта ассортимента услуг, доходность и позиция компании на рынке и др. Для оценки в основном применяются экспертные методы. Причем, целесообразнее всего для выбора показателей оценки управления предприятиями гостиничного бизнеса использовать методику сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC), что объясняется сложностью формирования и измерения целей в данной сфере деятельности. Применение данного инструмента для оценки управления предприятием гостиничного бизнеса будет рассмотрено в последующих исследованиях авторов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Анисимов Д.Г. Стратегия обеспечения устойчивого развития предприятий сферы обслуживания населения: дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2016. 149 с.
2. Гомилевская Г.А. Управленческие инновации в гостиничном бизнесе. Организационно-управленческие аспекты инновационной деятельности в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство. 2010. №8-2. С. 140-146.
3. Туризм в цифрах: статистический сборник / ИИЦ Статистика России, Федеральное агентство по туризму. М.: Статистика России, 2008. 40 с.
4. Гусейнова Л.Ш. Совершенствование механизма управления предприятиями гостиничного бизнеса в современных условиях: автореф. дис.... канд. эконом. наук. Махачкала, 2008. 21 с.
5. Толстых И.Н., Непомнящая К.Р. Совершенствование системы мотивации персонала в гостиничном предприятии // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 356-360.
6. Толстых И.Н., Михина И.С., Савельева Э.С. К вопросу об опыте профессиональной подготовки специалистов (студентов) в сфере туризма и гостеприимства на примере префектуры Тоттори (Япония) // Балтийский гуманитарный журнал. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 312-314.
7. Абакумова И.В. Совершенствование гостиничного обслуживания туристов из КНР // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2018. № 82. С. 76-80.
8. Бондаренко Д.В. Совершенствование логистической деятельности гостиничного предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. Том 2. С. 842-844. [Электрон. ресурс]. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25778149_79705178.pdf
9. Воронова Д. Ю. Формирование оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия [Электронный ресурс] // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8. Ч. 1. С. 489-495.
10. <https://www.booking.com/> - система онлайн бронирования отелей
11. <https://www.tripadvisor.ru/> - сайт о путешествиях
12. Корнеев Н.В. Технологии гостиничной деятельности: учебник для студентов учреждений высшего образования. М.: Издательский центр «Академия», 2015. 288 с.
13. Погорелова Э.И. Качество обслуживания туристов в гостиницах как фактор привлечения туристов // Интерактивная наука. 2017. № 1(11). С. 193-196.
14. Семенова Л.В. Маркетинг гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 208 с.
15. Гомилевская Г.А. Инновации в гостиничном бизнесе Приморского края: монография. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. 52 с.
16. Лобас Ю.Н. Оценка эффективности сложных технических систем // Материалы Международной научно-практической конференции. 2015. С. 86-94.
17. Курчьева Г.И. Методическое обеспечение маркетинговых исследований новых продуктов: монография. Новосибирск: НГТУ, 2014. 175 с.
18. Закирова Ч.С. Использование процессного управления и анализ его влияния на технико-экономические показатели предприятия // Материалы научной сессии ученых Альметьевского государственного нефтяного института. 2015. Т. 1. №2. С. 170-172.
19. Гондарев Р.С. Методика оценки агрегированной эффективности применения инструментов управления предприятием сферы услуг // Международный научно-исследовательский журнал «Успехи современной науки». 2016. №10. Том 4. С. 117-121.
20. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казан. ун-т, 2018. 123 с.
21. Панина Т.Г. Разработка и внедрение системы KPI для со-

вершенствования санаторно-курортного обслуживания работников предприятия // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам СХХ международной научно-практической конференции. 2019. С. 270-273.

22. Ермакова Ж. А. и др. Логистический подход к управлению экономическими субъектами: монография. - Москва: Креативная экономика, 2019. 252 с.

23. Харитонова Р.В. Оценка эффективности деятельности предприятий сферы услуг с использованием системы сбалансированных показателей // Вестник современных исследований. 2018. № 12.12 (27). С. 486-490.

Статья поступила в редакцию 14.05.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020