

Б А К А Л А В Р И А Т



ГОСТИНИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Под общей редакцией **Л.А. ПОПОВА, Э.В. ТАРАСЕНКО**

Рекомендовано

Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве **учебника** для направления бакалавриата
«Сервис и туризм»

BOOK.ru

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

КНОРУС • МОСКВА • 2022

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.432я73

Г72

Рецензент

Т.П. Розанова, руководитель Департамента туризма и гостиничного бизнеса факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д-р экон. наук, проф.

Авторы (Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова):

Е.А. Дедусенко (главы 1, 3, 6), **Э.В. Тарасенко** (главы 2, 5), **Е.Л. Ильина** (глава 4),

А.И. Кошелева (глава 6)

Г72 **Гостиничный менеджмент** : учебник / коллектив авторов ; под общ. ред. Л.А. Попова, Э.В. Тарасенко. — Москва : КНОРУС, 2022. — 252 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-08005-4

Внимание уделяется теоретическим концепциям в гостиничном бизнесе с учетом российского и зарубежного опыта. Приводится большое количество практических примеров из гостиничной отрасли с учетом уникального опыта, полученного гостиничными предприятиями во время пандемии COVID-19. Наряду с теоретическим материалом содержатся контрольные вопросы, тесты и кейсы, позволяющие проверить усвоенные знания во время аудиторной и самостоятельной работы. Некоторые тесты и кейсы приведены на английском языке, что представляет дополнительный интерес для студентов, углубленно изучающих иностранные языки, и специалистов международного бизнеса.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению «Сервис и туризм», преподавателей, специалистов гостиничного бизнеса, желающих получить новые знания в сфере управления гостиничным предприятием.

Ключевые слова: гостиничный менеджмент; управление гостиничным бизнесом; стратегический менеджмент; проектный менеджмент; гостиничные стандарты; антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе; организационная структура; управление качеством; конкурентоспособность гостиничного предприятия; инвестиционные проекты в гостиничном бизнесе; франчайзинг и контракты на управление.

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.432я73

ГОСТИНИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Изд. № 597748. Подписано в печать 29.04.2021. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 13,6. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: +7 (495) 741-46-28.

E-mail: welcome@knorus.ru www.knorus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: +7 (495) 221-89-80.

© Коллектив авторов, 2022

© ООО «Издательство «КноРус», 2022

ISBN 978-5-406-08005-4

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Ресурсный подход в гостиничном менеджменте	6
Глава 2. Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе.	
Стандарты международных гостиничных цепей	33
2.1. Последовательность разработки и этапы реализации стратегии гостиничного предприятия.....	33
2.2. Проблемы развития гостиничных цепей на основе франчайзинга и управленческих контрактов.....	47
Глава 3. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе	57
Глава 4. Система гостиничного менеджмента	84
4.1. Системный подход к управлению на предприятиях индустрии гостеприимства в современных условиях	84
4.2. Методы и модели оценки качества обслуживания в индустрии гостеприимства.....	101
4.3. Качество обслуживания и конкурентоспособность предприятия индустрии гостеприимства	121
Глава 5. Жизненный цикл гостиницы и организации в гостиничном менеджменте	136
5.1. Основные стадии жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла товара или услуги	136
5.2. Кривая жизненного цикла товара или услуги. Нестандартные модели ЖЦТ.....	143
5.3. Понятие проекта. Стадии инвестиционного проекта в гостиничном бизнесе. Методы и критерии оценки инвестиционных проектов	152
Глава 6. Структуры и гостиничный менеджмент	171
6.1. Организационное проектирование в управлении.....	171
6.2. Специфика организационного проектирования в гостиничном бизнесе. Типы организационных структур и возможности их использования	181
6.3. Роль персонала в обеспечении качества гостиничных услуг. Модель менеджера в гостиничном бизнесе	217
Библиографический список	242

Введение

Гостиничный бизнес является неотъемлемой частью сферы услуг. Наряду с выездным туризмом для экономики любого государства важно динамичное развитие внутреннего и въездного туризма, сбалансированная политика государства и своевременное реагирование бизнес-структур на внешние возможности и угрозы.

Во время пандемии COVID-19 усилилась роль внутреннего туризма в сфере услуг, возросла необходимость эффективного управления и развития гостиничного бизнеса практически в каждой стране, а наряду с этой необходимостью увеличилась важность подготовки профессиональных кадров для гостиничной отрасли.

В учебнике, состоящем из шести глав, подробно рассматриваются теоретические и практические аспекты управления гостиничным предприятием, как независимым, так и входящим в гостиничные группы.

В первой главе рассматривается ресурсный подход в гостиничном менеджменте, во второй главе анализируются различные стратегии гостиничного бизнеса и развитие гостиничного бизнеса посредством контрактов на управление и франчайзинга. В третьей главе представлены антикризисные методы управления гостиничным предприятием, в четвертой главе изучается системный подход к управлению гостиничным предприятием и предлагаются различные модели оценки качества услуг и управления качеством, непосредственно влияющих на конкурентоспособность гостиничного предприятия. Пятая глава посвящена изучению жизненного цикла организации, а также проектов и проектного управления в гостиничном бизнесе, оценке инвестиций в гостиничный бизнес и управлению инвестиционным гостиничным проектом. Шестая глава раскрывает актуальные проблемы и пути их решения в сфере управления персоналом гостиничного предприятия и формирования эффективных организационных структур.

Следует отметить, что в учебнике используется большое количество рисунков, таблиц, диаграмм, наглядно иллюстрирующих рассматриваемые проблемы. Для закрепления практических навыков и само-

стоятельной работы предлагается изучать контрольные вопросы к каждой главе, выполнять тесты. Для аудиторных занятий большую ценность представляют уникальные авторские кейсы на русском и английском языках, составленные на основе различных актуальных проблем гостиничной отрасли в 2019—2020 гг. Авторы учебника являются преподавателями дисциплин в сфере туризма и гостиничного бизнеса в ведущих российских вузах, а также практиками с многолетним опытом работы в российских и международных гостиничных и туристических компаниях.

Учебник рекомендуется для студентов бакалавриата, а также специалистов гостиничного бизнеса, магистров, преподавателей колледжей и вузов, желающих расширить свой понятийный аппарат, углубить практические и теоретические знания в сфере гостиничного менеджмента и управления в целом.

ГЛАВА 1

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД В ГОСТИНИЧНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В настоящее время индустрия гостеприимства представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. В связи с этим важными задачами гостиничного бизнеса становятся повышение конкурентоспособности, создание постоянной клиентской базы, поиск новых путей развития, постоянное обновление собственной деятельности, адаптация предложения гостиничных услуг к требованиям рынка и оптимальное управление различными ресурсами.

Эффективное управление ресурсами предприятия индустрии гостеприимства является основой качественного предоставления услуг, высокой мотивации персонала и увеличения доходности гостиничного предприятия. В связи с этим совершенствование системы управления ресурсами, анализ проблем и зарубежного опыта в этой области является важнейшей задачей для менеджеров любого уровня гостиничного предприятия.

Если рассматривать определение «ресурсы предприятия», то к ним можно отнести активы компании, способности, организационные процессы, отличительные характеристики компании, знания и другие важные элементы. В то же время ресурс — это то, что необходимо для выполнения определенной задачи или проекта.

Виды ресурсов, которые используются для производства услуг, можно классифицировать следующим образом.

1. Материальные ресурсы включают в себя технологии, здания и оборудование, месторасположение. Материальные ресурсы представляют собой предметы труда, необходимые для осуществления процесса производства (сырье, различные виды материалов, полуфабрикаты, покупные комплектующие изделия и др.). Например, к материальным ресурсам ресторана относятся: помещения, специальное оборудование, продукты, мебель, посуда и приборы, столовое белье.

Материальные ресурсы гостиницы или ресторана представляют собой затраты предприятия, следовательно, тесно связаны с финансо-

выми ресурсами. В связи с этим существуют методы, которые позволяют данные ресурсы классифицировать, планировать и управлять.

ABC-анализ. Данный метод позволяет классифицировать ресурсы компании по степени их важности. ABC-анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето: 20% всех товаров или материальных ресурсов дают 80% оборота. ABC-анализ проводит оценку товарных запасов путем деления на три группы:

- 1) группа А — наиболее ценные (20% ассортимента и 80% продаж);
- 2) группа В — промежуточные (30% ассортимента и 15% продаж);
- 3) группа С — наименее ценные (50% ассортимента и 5% продаж) [1].

В практической деятельности ресторана данный анализ применяется также для оценки эффективности продаж. С этой целью ассортимент меню делится на три группы: группа А формирует 50% выручки ресторана, группа В генерирует 30% дохода ресторана, и группа С формирует 20% выручки ресторана. ABC-анализ направлен на реализацию следующих возможностей увеличения объема продаж блюд в ресторане:

- определение позиций-лидеров и позиций-аутсайдеров;
- определение целесообразности расхода денежных средств на закупку сырья (продуктов) для блюд, которые практически не пользуются спросом;
- оптимизация ценовой политики меню в сторону уменьшения или увеличения отпускной цены;
- определение позиций (из группы С), которые следует вывести из меню;
- поиск позиций, которые стоит ввести в меню;
- анализ пересекающиеся по сырьевому набору блюд — чем больше таких блюд, тем меньше издержки на их производство.

По мнению экспертов, ABC-анализ — один из самых эффективных инструментов ценообразования и анализа продаж в ресторане. Его эффективное использование может увеличить выручку ресторана с существующим потоком гостей на 30—40% [2].

XYZ-анализ. Данный вид анализа позволяет классифицировать ресурсы компании в зависимости от характера их потребления и точности прогноза изменений в их потребности в течение определенного времени. Согласно XYZ-анализу распределение ресурсов по группам следующее:

- 1) группа X — это ресурсы, которые характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в спросе и высокой точностью прогноза (значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%);

- 2) группа Y — это ресурсы, потребление которых подвержено сезонным колебаниям. Возможности их прогнозирования средние, и значение коэффициента вариации от 10 до 25%;
- 3) группа Z — это ресурсы с нерегулярным потреблением и низкой точностью прогнозирования потребности. Значение коэффициента вариации в данном случае составляет более 25% [3].

На практике часто XYZ-анализ проводят совместно с ABC-анализом, что позволяет выделять более точные группы, относительно их свойств (рис. 1.1).

Качество и количество использования материальных ресурсов тесно связано с использованием других видов ресурсов, прежде всего финансовых и человеческих. Так, наличие достаточного количества финансовых ресурсов может побудить руководство к техническому оснащению или автоматизации и сокращению персонала, а наличие высокопрофессиональных кадров создает предпосылки для экономии материальных ресурсов.

ЗНАЧЕНИЕ				
		А	В	С
Точность прогнозирования	X	Наиболее значимая процентная доля, постоянное потребление, высокая вероятность прогнозирования	Средняя процентная доля, постоянное потребление, высокая вероятность прогнозирования	Малозначимая процентная доля, постоянное потребление, высокая вероятность прогнозирования
	Y	Наиболее значимая процентная доля, колеблющееся потребление, средняя вероятность прогнозирования	Процентная доля среднего значения, колеблющееся потребление, средняя вероятность прогнозирования	Малозначимая процентная доля, колеблющееся потребление, средняя вероятность прогнозирования
	Z	Наиболее значимая процентная доля, нерегулярное потребление, низкая вероятность прогнозирования	Процентная доля среднего значения, нерегулярное потребление, низкая вероятность прогнозирования	Малозначимая процентная доля, нерегулярное потребление, низкая вероятность прогнозирования

Рис. 1.1. Описание групп совмещенного XYZ-анализа и ABC-анализа для управления ресурсами

Источник: [4].

2. Трудовые и организационные ресурсы включают в себя обучение, опыт и знания сотрудников, взаимоотношения и компетенции отдельных менеджеров и работников компании. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными ресурсами. Трудовые ресурсы — это основной ресурс, от качества и эффективности которого во многом зависят результаты деятельности гостиницы и его конкурентоспособность. Данный ресурс характеризует потенциальную рабочую силу предприятия. Трудовые ресурсы учитывают физические и умственные способности людей, необходимые для производства услуг, предпринимательство или способность некоторых людей принимать на себя ответственность и рационально, прибыльно осуществлять бизнес. Организационные ресурсы включают в себя системы отчетности, планирования, контроля, неформальные связи внутри организации, корпоративную культуру.

Среди различных трендов в области управления трудовыми ресурсами в гостиничном бизнесе нельзя не отметить следующие:

- важность кросс-культурных аспектов;
- важность командной работы и соответствующих навыков;
- важность внутреннего маркетинга;
- важность soft skills или определенных навыков для работы в гостинице.

Рассмотрим пять важных навыков генерального менеджера гостиницы [5].

1. *Фокус на построении взаимоотношений с клиентами (Guest experience and customer relations)*. Гостиничный бизнес нуждается в постоянном внимании к нуждам и опыту клиентов. Успешные менеджеры гостиниц знакомы с правильными комбинациями действий и усилий, чтобы сделать своих гостей счастливыми и довольными и превратить их в постоянных клиентов. С этой целью необходимо уделить внимание следующим аспектам: внимание к потребностям гостя, работа с положительными и отрицательными отзывами, быстрое решение проблем, применение инновационных методов улучшения качества обслуживания гостей, применение современных технологий для построения отношений с клиентами.

2. *Управление репутацией и брендинг (Reputation management and branding)*. В последние годы все большую популярность приобретают онлайн-отзывы об отелях. Успешный менеджер гостиницы понимает приоритетность управления репутацией в интернете и брендинга гостиницы. Поэтому к новым обязанностям менеджера гостиницы добавляются следующие задачи: мониторинг отзывов и управление он-

лайн-присутствием отеля, быстрое и доброжелательное реагирование на каждый отзыв, активное участие в интернет-деятельности, своевременный ответ на запросы гостей, совершенствование стратегий брендинга.

3. *Быть примером для своего персонала (Be an excellent role model)*. Обучение и развитие персонала отеля является важной обязанностью менеджера отеля. Менеджеры гостиниц должны знать делать акцент на следующих важных задачах: совершенствовать свои навыки и профессионализм, поддерживать таланты и помогать сотрудникам развивать профессиональные навыки; создавать позитивную рабочую среду для поддержания высокого уровня мотивации; получать обратную связь, общаться с командой, спрашивать о карьерных целях; проводить работу с персоналом по направлениям удержания и вовлечения сотрудников; быть примером для подражания.

4. *Управление доходами и бюджетом (Revenue and budget management)*. Гостиничная индустрия подвержена к изменяющимся экономическим условиям. Важная функция менеджера гостиницы — быть в курсе экономических тенденций и корректировать стратегию гостиницы для обеспечения высокого уровня загрузки. Это достигается на основе реализации следующих задач: оптимизация выручки в зависимости от спроса; контроль за стратегией распределения и управление ежедневными операциями; создание ценовых стратегий, анализ конкуренции; контроль доходов отеля и управление бюджетами; анализ каналов продаж и распределения; анализ показателей продаж.

5. *Фокус на передовых гостиничных технологиях (Focus on latest hotel technologies)*. В настоящее время технологии играют ключевую роль в привлечении гостей и улучшении качества обслуживания в отеле. Современные гостиницы вышли за рамки бесплатных завтраков и Wi-Fi. Сейчас активно обсуждается идея создания незабываемого опыта виртуальной реальности или прогнозирования потребительского поведения. Технологии внедряются во всех сферах управления гостиницей. Например, обновленная система управления недвижимостью увеличивает количество бронирований номеров и сокращает время, затрачиваемое на обновление.

3. Финансовые ресурсы компании можно разделить на три основные группы:

- 1) собственные ресурсы;
- 2) заемные ресурсы;
- 3) привлеченные ресурсы (рис. 1.2).

Данные ресурсы компания использует для формирования собственных активов и осуществления производственно-финансовой деятель-

ности с целью получения дохода и прибыли. Логика анализа финансовых ресурсов на основе бухгалтерского баланса, следующая: данные ресурсы как источники формирования активов фирмы мы можем увидеть в пассиве баланса, а средства, в том числе и денежные средства, отображаются в активе баланса. Связь между финансовыми ресурсами и денежными средствами проявляется в том, что денежные средства являются материальным выражением финансовых ресурсов [6].

Собственный, заемный и привлеченный капитал формируют финансовые ресурсы компании, участвуют в финансировании его активов создают обязательства перед государством, юридическими и физическими лицами.

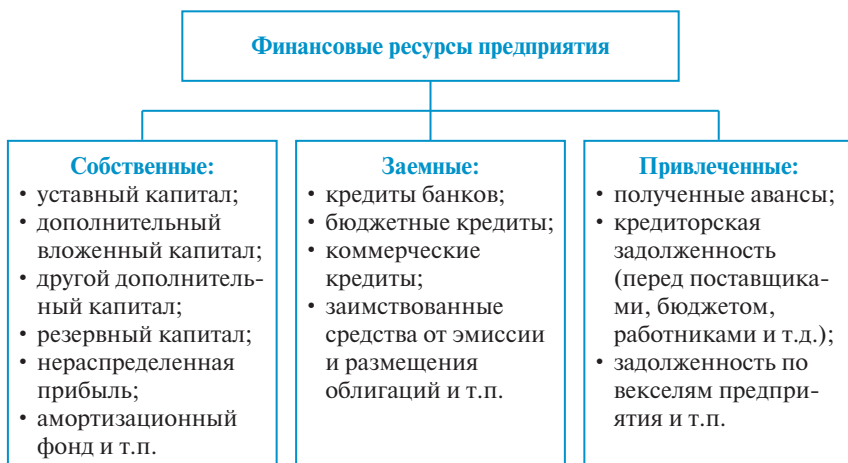


Рис. 1.2. Финансовые ресурсы предприятия

Источник: [6].

Финансовый менеджмент — это управление финансовыми ресурсами предприятия, направленное на достижение стратегических и тактических целей функционирования предприятия на рынке. К целям финансового менеджмента можно отнести: увеличение прибыли; укрепление позиций предприятия на рынке или расширение сегмента; избежание банкротства и финансовых неудач; минимизация риска деятельности.

Важным инструментом финансового менеджмента является финансовый анализ. Целью финансового анализа является получение объективной информации о финансовом состоянии гостиничного предприятия с помощью оценки финансовых показателей: абсолют-

ных показателей прибыли; относительных показателей (ликвидности, эффективности, активности, рентабельности и доходности предприятия гостеприимства).

Финансовый анализ включает в себя следующие методы:

- 1) временной (горизонтальный) анализ;
- 2) структурный (вертикальный) анализ;
- 3) трендовый анализ;
- 4) анализ относительных показателей (коэффициентов);
- 5) сравнительный анализ;
- 6) факторный анализ.

Финансовый менеджмент в индустрии гостеприимства включает в себя следующие элементы и особенности [7].

1. Годовой бюджет (Annual Budget), который обеспечивает полную финансовую картину гостиницы или ресторана. Данный бюджет помогает оценить возможность достижения финансовых целей и определить потенциал роста и увеличения показателей.
2. Модель оперативного мониторинга (Operational Tracking Model), или механизм, позволяющий легко фиксировать и отслеживать расходы, а также доходы. Детальная модель финансового отслеживания может включать в себя рабочие листы, охватывающие заработную плату, содержание имущества, энергию и доходы.
3. Фактические данные и сравнение с бюджетными показателями (Actuals-Against-the-Budget Comparison). Следующим шагом является мониторинг расходов в каждой оперативной области и сравнение с бюджетом. Менеджеры теперь имеют данные для выявления процессов, где имеются определенные финансовые несоответствия.
4. Финансовая отчетность (Financial Reporting). Стандартные отчеты позволяют менеджерам проводить ежедневный обзор каждого операционного направления. В большинстве случаев менеджеры могут создавать свои собственные отчеты, адаптированные к различным целям исследования.
5. Бухгалтерский учет (Accountability). Руководство должно нести ответственность за финансовые результаты, начиная с заполняемости, средней стоимости номеров и контроля запасов и заканчивая операционными расходами. Важно создать прозрачную базу для отслеживания и согласования различий там, где это необходимо. Это может быть сделано с помощью надежной системы бухгалтерского учета и финансового менеджмента отеля.
6. Адаптация к изменениям (Adapting To Change). Наличие эффективного решения по бухгалтерскому учету гостиниц позволяет ме-

неджемам выявлять изменяющиеся рыночные условия и разрабатывать меры по учету таких изменений.

7. Расчет финансовых показателей для возможностей роста (Accurate Financials for Growth Opportunities). С помощью надежных финансовых инструментов владельцы могут получить комплексное представление о том, где они находятся на рынке в любой момент времени. Таким образом, они могут изучить возможности рефинансирования или действовать в соответствии с возможностью продать недвижимость с коммерческими соображениями.

4. Технологические и информационные ресурсы. Внедрение цифровых технологий меняет рынки и модели поведения потребителей. В настоящее время основная часть новаций лежит в области цифровизации процессов, внедрении отдельных цифровых продуктов и диджитал-трансформации корпоративной структуры компании. Успешная диджитализация сопровождается введением новых должностей, например директора по цифровым технологиям (Chief Digital officer, CDO), которая фокусируется на маркетинговой и технической стороне процесса, координирует работу с цифровыми продуктами и сквозную диджитализацию компании (табл. 1.1).

Такие менеджеры уже работают в Starbucks и McDonald's, Marriott, BBC Worldwide и L'Oreal. В России такие позиции появились во многих крупных частных компаниях, скоро появятся во всех государственных корпорациях, а затем и в среднем бизнесе [9]. Существуют три конкретные области, на которых сосредоточен директор по цифровым технологиям (CDO):

- 1) цифровые инновации;
- 2) анализ данных;
- 3) привлечение клиентов.

Директор по цифровым технологиям (CDO) нуждаются в пристальном внимании к стратегическим изменениям организационных процессов, продуктов, услуг и бизнес-моделей.

Интересным является тренд среди международных гостиничных цепей, которые среди прочих важных и необходимых ресурсов выделяют новый вид ресурса, а именно «капитал доверия» [10]. Данный вид ресурса компания InterContinental®Hotels Group вместе с человеческими, финансовыми и интеллектуальными ресурсами или капиталом определяет как четвертую ценность гостиничной цепи и значимым фактором при выборе потребителями определенного бренда (рис. 1.3).

Важные навыки директора по цифровым технологиям

CDO's Domain	Relevant Capability	Example Quotes
Digital Innovation	Building digital capabilities for intense experimentation; pursuing strategic changes to organizational processes, products, services and business models.	<i>"I think my largest problem is ... how can you transform a business model from the print age. ... I think this is the hardest challenge: how do you do that step-wise in a certain amount of years [while] protecting the business you already have but also building a new model."</i> CDO, Media Publisher 1
Data Analytics	Building capabilities for data analysis to gain insights into both internal and external data sources.	<i>"With one of our design businesses—designing hotels, resorts and such—we were able to look at ... Trip Advisor for ... reviews of the facilities that we designed. ... We're also looking at ways [of using] something from Trip Advisor. What is public data, what can we use from that and how do we do it? Likewise with design forums or discussion groups and [so on]. Those are the ... non-structured data sets that we're interested in understanding: what's the general conversation, what's the general pulse?"</i> CDO, ArchitectureDesign
Customer Engagement	Establishing capabilities for providing intense focus on relationships with the organization's customers; delivering outstanding customer experience by also streamlining internal processes.	<i>"In healthcare, our customers [are] pharmaceutical companies, doctors and patients. Their expectations are changing from analog services to digital services. As a result, one of the things that I do is study my customers' customers' needs so that I can anticipate as a vendor what I should be supplying them with. In many ways, I'm studying patient needs and ... doctor needs to figure out what pharmaceutical companies are going to need so that we become the ... next generation supplier."</i> CDO, SoftwareCom 2

Источник: [8].

Четыре «К» Капитала Организаций

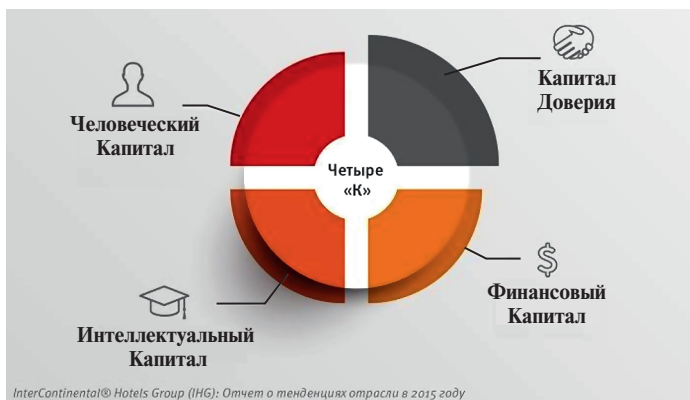


Рис. 1.3. Ресурсы или капитал компании InterContinental Hotels Group

Источник: [10].

Рассмотрим некоторые тренды в управлении ресурсами, которые применимы к гостиничному бизнесу и индустрии гостеприимства. В целом потребление определенных ресурсов зависит от вида гостиничного обслуживания. Зарубежные исследователи отмечают, что услуга, — «результат непосредственного взаимодействия» экономических субъектов, а именно производителя (продавца) и потребителя (покупателя) предполагает два вида взаимодействия между ними: прямой контакт и внешнее окружение.

Таким образом, услуга с точки зрения производителя и потребителя имеет двойное значение: для потребителя процесс оказания услуги или обслуживание потребителя представляет собой производственную деятельность, связанную с затратами, а для потребителя услуга — это полезный эффект или удовлетворение потребностей.

Второй вид взаимодействия (внешнее окружение) включает в себя объекты, имеющие материальную форму и способствующие эффективному осуществлению первого взаимодействия между производителем и потребителем услуги. Необходимо отметить, что если прямой контакт является обязательным условием для предоставления любой услуги, то второй вид взаимодействия — внешнее окружение для одних услуг является значимым элементом системы предоставления услуги (например, для гостиничных услуг), для других видов услуг он выступает в качестве вспомогательного элемента (например, для юридических услуг).

Гостиничные услуги обладают высокой трудоемкостью и капиталоемкостью. Уникальность и особую трудоемкость гостиничных услуг определяет содержание понятия «гостеприимство» (hospitality). Гостеприимство, во-первых, представляет собой особое искусство, которому должен быть обучен персонал гостиничного предприятия, во-вторых, жизненные принципы поведения в обществе, в-третьих, гостеприимство — это политика гостиничного предприятия, философия ведения гостиничного бизнеса.

Трудоемкость и в то же время капиталоемкость гостиничных услуг и их взаимозависимость связаны с тем, что обеспечение гостеприимства осуществляется с использованием материальных объектов (внешнего окружения).

Материальные объекты гостиницы включают в себя меблировку и дизайн номера, дизайн интерьера гостиницы, размер номера (полезная площадь номера), планировку номера, а также наличие спортивных залов и бассейнов, конференц-залов, косметических и массажных салонов и других объектов. Кроме того, благодаря удачным решениям по использованию материальных объектов гостиницы в обслуживании обеспечиваются удобство места расположения гостиницы, удоб-

ство автостоянки и подъездных путей к гостинице, близость к другим предприятиям сферы услуг, эстетичность здания гостиницы и близлежащих территорий.

Предлагаемые услуги формируют особый комплекс услуг — гостиничное обслуживание, формируемое как комбинация определенных экономических ресурсов, которые можно объединить в два основных вида обслуживания:

- 1) полное гостиничное обслуживание (full service), которое характеризуется максимальным количеством гостиничных услуг и высокой ценой. Экономический интерес представляет соотношение расходов и доходов предприятий, ориентированных на полное гостиничное обслуживание: в структуре доходов таких предприятий 68% приходится на доходы от продажи гостиничных номеров, 22% — от предоставления питания и напитков. Приблизительно 73% в структуре дохода от продажи номеров идет на покрытие расходов, связанных с их содержанием; прибыль от продажи номеров до уплаты налогов составляет 2,5%. Высокие доходы при оказании данного вида гостиничного обслуживания обеспечены за счет высокого уровня цен практически на все оказываемые услуги;
- 2) экономичное гостиничное обслуживание (economy) [11] характеризуется простотой дизайна, отсутствием роскоши в оформлении гостиничного номера, ограниченным количеством услуг, низким уровнем расходов по заработной плате управленческого и обслуживающего персонала, что позволяет таким гостиницам снизить цены до 50% без ущерба для рентабельности предприятия. Доход от продажи гостиничных номеров при экономичном обслуживании составляет около 95% общего дохода, при этом максимально снижены или отсутствуют расходы на услуги питания.

Сервис бронирования Hotels.com на основе анализа комментариев от более чем 5 миллионов отзывов гостей отелей по всему миру вывел формулу идеального отеля. Согласно исследованиям данного онлайн-сервиса, чистота и комфорт в номере в 35 раз важнее роскошного завтрака или роскошного бассейна, а значение дружелюбного и гостеприимного персонала в 10 раз важнее, чем бесплатный Wi-Fi [12].

Ресурсная перспектива (Resource-Based View) в анализе любого предприятия является частью стратегического менеджмента, а именно стратегического анализа (рис. 1.4). Можно выделить следующие основные виды анализа:

- традиционная перспектива (Traditional Perspective);
- ресурсная перспектива (Resource-Based View);
- менеджмент заинтересованных лиц (Stakeholder View).

Ideal hotel and hotel enterprise resources

Hotels.com analyzed a large number of reviews from hotel guests around the world and formulated the following formula for an ideal hotel:

$$F25 + C35 + B10 + P2 + Q + Br + D7 + S + W + \frac{1}{2}H = \text{Hotel Perfection [12]}$$

Where:

F = How friendly are the staff

C = Perceived cleanliness of the room

B = How comfortable is the bed

P = Perceived Reasonable Price

Q = Quietness of the room

S = Swimming pool

Br = Breakfast is included

D = Location/Walking distance/access

W = Free WiFi

H = Hot drink available to make in room

HP = Overall hotel perfection

Task: Formulate the types of resources required for each element of this formula

1. Традиционная перспектива (Traditional Perspective): ситуационный анализ внутренних и внешних условий, формулирование миссии и стратегий



2. Ресурсная перспектива (Resource-Based View): анализ организационных ресурсов, ключевых навыков и умений



3. Менеджмент заинтересованных лиц (Stakeholder View): анализ экономической власти, политического влияния, прав и потребностей различных заинтересованных сторон

Рис. 1.4. Виды стратегического анализа и ресурсный подход

Таким образом, ресурсный подход — это подход к стратегическому анализу деятельности предприятия, в рамках которого уделяется большое внимание важным для организации ресурсам и компетенциям в контексте ее конкурентного окружения. Из данного определения следует, что ресурсы — источник конкурентного преимущества компании, если они обладают следующими характеристиками:

- ценность;
- редкость;
- сложность имитации;
- сложность замены ресурсами-заменителями.

Данные аспекты ресурсов компании можно анализировать с помощью VRIO — модели, которая позволяет систематизировать данные о продукте предприятия и необходимых ресурсах для его производства (рис. 1.5).

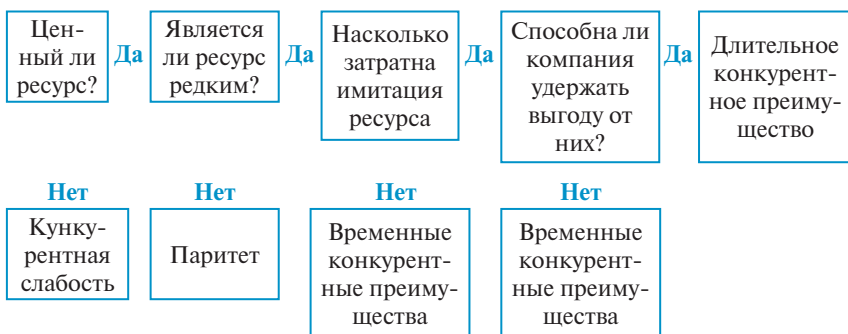


Рис. 1.5. Главные вопросы анализа ресурсов компании на основе VRIO — модели

Источник: [13].

VRIO-анализ был разработан Д.Б. Барни как подход для оценки ресурсов и микросреды компании, включающие:

- финансовые ресурсы;
- трудовые ресурсы;
- материальные ресурсы;
- нематериальные ресурсы (информация, знания) [14].

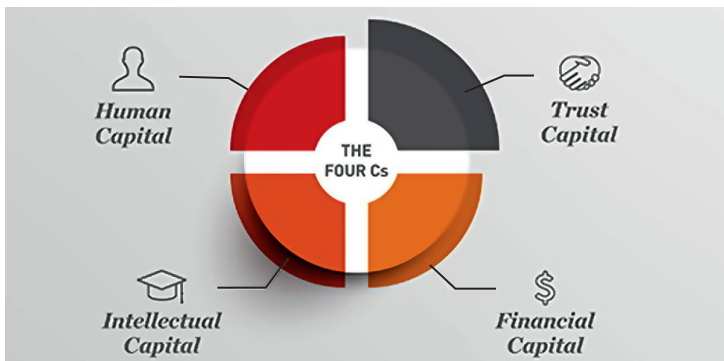
В основе грамотного управления ресурсами любого предприятия лежит правильная организация процессов, или логистика. В целом логистика — это управление материальными, информационными и трудовыми потоками с целью их оптимизации или минимизации затрат [15]. В прикладном аспекте логистика направлена на выбор наиболее эффективного варианта обеспечения продукта или услуг нужного ка-

чества, необходимого количества, в нужное время, в нужном месте с минимальными затратами [16]. В данном контексте рассматриваются потоки различных ресурсов предприятия, внешняя и внутренняя среда фирмы. С позиции гостиничного менеджмента логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения и управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми ресурсами. Логистика направлена на оптимизацию затрат и рационализацию процесса производства, продвижения и дополнительного сервиса [16].

Assignment

VRIO analysis of IHG

Using Example of VRIO analysis from Starbucks (<https://managementmania.com/en/vrio-analysis>), define the key resources of the IHG (https://www.ihgplc.com/trends_report)



Рациональное и грамотное управление ресурсами современного предприятия включает в себя следующие элементы:

- управленческий учет;
- управление финансами;
- управление производством;
- управление персоналом;
- взаимоотношения с клиентами;
- логистика;
- бюджетирование.

Управление ресурсами гостиничного предприятия является одной из управленческих задач, поэтому она включает в себя набор управленческих действий, например:

- планирование;

- регулирование;
- контроль.

Существуют *информационные системы и специальные средства*, которые позволяют комплексно решать задачи управления ресурсами предприятия, в том числе в гостиничном бизнесе.

1. *MRP II* (англ. *manufacturing resource planning*, планирование производственных ресурсов) является стратегией производственного планирования, которая обеспечивает как оперативное, так и финансовое планирование в материальном и денежном выражении. *MRP II*-система может включать следующие функциональные модули [17]:

- планирование развития бизнеса;
- планирование деятельности предприятия;
- планирование продаж;
- планирование потребностей в сырье и материалах;
- планирование производственных мощностей;
- планирование закупок;
- выполнение плана производственных мощностей;
- выполнение плана потребности в материалах;
- осуществление обратной связи.

С точки зрения практической применимости данного подхода в контексте индустрии гостеприимства она больше подходит для ресторанного бизнеса или отдела F&B в гостинице, т.е. в сфере деятельности, требующей значительных материальных ресурсов.

Развитие международного бизнеса привело к увеличению управленческих расходов и усложнению логистических цепочек. Стали появляться более сложные подходы, например *ERP*-методология представляет собой надстройку над *MRP II* и нацелена на оптимизацию работы с удаленными объектами управления. Кроме того, для оптимизации управления логистическими цепочками была создана концепция *SCM* (*Supply Chain Management*), которая взаимодействует с большинством систем класса *MRP II*. *SCM*, как элемент общей бизнес стратегии компании, направлена на снижение транспортных и операционных расходов, структурирование логистических схем поставок [17].

2. *ERP* (англ. *Enterprise Resource Planning*) является организационной стратегией интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, которая ориентируется на баланс и оптимизацию ресурсов предприятия на основе прикладного программного обеспечения, создающего общую модель данных и процессов всей деятельности. В настоящее время существуют компании, например *Umbrella Hospitality CIS* [18], кото-