

---

**УДК 640.41**

**ББК 65.432**

**Ж 86**

**Б.М. Жуков**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента организации Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (861) 211 11 30, e-mail: zhukovboris@mail.ru.*

**С.А. Ляшева**

*Доктор философских наук, профессор кафедры философии Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (928) 669 35 41.*

## **Модернизация предприятий гостиничной сферы на основе гибкого управления**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье на основе проведенных авторских исследований разработана концепция модернизации гостиничного хозяйства на основе формирования системы гибкого управления, позволяющая обеспечить динамичное развитие предприятий сферы услуг в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Определены модернизационные пути развития гостиничного бизнеса, предложен модернизационный инструментарий гибкого управления в гостиничном обслуживании (бизнес-коммуникации, гибкое бюджетирование, мониторинг конкурентоспособности).

**Ключевые слова:** модернизация, модернизационный инструментарий, гибкое управление, гостиничный бизнес, стратегическая устойчивость, бизнес-коммуникации, гибкое бюджетирование, мониторинг конкурентоспособности.

**B.M. Zhukov**

*Doctor of Economics, Head of Management of Organization Department, Kuban Institute of International Business and Management, Krasnodar. Ph.: (988) 246-59-82, e-mail: zhukovboris@mail.ru.*

**S.A. Lyausheva**

*Doctor of Philosophy, Professor of Philosophy and Sociology Department, Adyghes State University, Maikop. Ph.: (928) 669 35 41.*

## **Modernization of the enterprises of hotel sphere on the basis of flexible management**

**Abstract.** The paper discusses the concept of modernization of a hotel economy developed on the basis of formation of system of the flexible management. This concept is used to provide dynamical development of the service enterprises in the conditions of unstable external and internal environment. The authors define the modernization ways of development of hotel business and propose a modernization toolkit of flexible management in hotel service (business communications, flexible budgeting, competitiveness monitoring).

**Keywords:** modernization, modernization toolkit, flexible management, hotel business, strategic sustainability, business communications, flexible budgeting, competitiveness monitoring.

Мировой экономический кризис повлиял на все отрасли экономики, не обходя стороной индустрию сферы услуг и, в частности, гостиничного бизнеса. Кризис обнаружил неспособность предприятий сферы услуг противостоять негативным

тенденциям, адаптироваться к новым обстоятельствам. В результате многие предприятия данной сферы пережили самое глубокое падение доходности, войдя в состояние депрессии которая по прогнозам специалистов, может продлиться

несколько лет. Многие гостиничные проекты как в России, так и за рубежом, сейчас заморожены или откладываются на неопределенный срок. Загрузка гостиниц и цены на проживание в гостиничных номерах стремительно падают, загруженность российских гостиниц сократилась на 22,8%, цены упали на 6%. В Краснодарском крае доходы гостиниц и аналогичных средств размещения от предоставляемых услуг уменьшились в 2010 году на 12,1% в сравнении с 2008 годом [1]. Кризис вскрыл острую проблему востребованности перехода предприятий сферы услуг на использование методов гибкого управления как основы их модернизации, обеспечивающих стратегическую устойчивость предприятий.

Гибкое управление широко используется во многих предпринимательских структурах. Проблему гибкости изучали отечественные и зарубежные авторы: А. Дамодаран [2], В.Н. Самочкин [3], П. Сенге [4] и др. В своих работах они формулируют основные подходы к определению гибкости в управленческой деятельности, обосновывают принципы ее формирования и оценки. При этом остаются мало исследованными процессы формирования механизма гибкого управления, адекватного специфике гостиничного бизнеса и его модернизации.

Данное обстоятельство актуализирует интерес к разработке такого механизма, который в задачах регулирования предприятий сферы услуг на основе использования принципа упорядоченности и согласованности всей взаимодействующей совокупности методов, форм и функций управления, а также методических инструментов как внутри себя, так и с внешними факторами призван сбалансировать основные организационные элементы, проводить непосредственную оценку и самонастройку организационной среды к переменам микро- и макроокружения, обеспечить необходимый уровень гибкости и стратегической устойчивости организаций в предоставлении услуг, близких к идеалу.

Таким образом, необходимость формирования механизма гибкого управле-

ния в сфере услуг диктуется потребностями модернизации данного рынка и обусловлена следующими моментами:

- механизм гибкого управления является уникальным методом устойчивого развития в виду того, что наименьшие затраты на вновь осваиваемые услуги имеют предприятия, в наибольшей степени способные к перестройке традиционной схемы функционирования на основе ее модернизации;

- гибкость функционирования позволяет решить одну из основных проблем предприятий обслуживания — неспособность оперативного реагирования на изменения потребительского спроса;

- достижение низкой себестоимости, а, следовательно, и цены услуги, что возможно при наличии у предприятия высокой степени гибкости к нововведениям и потребностям рынка.

Концептуальная схема алгоритма построения гибкого управления должна базироваться на принципах превентивного реагирования, функциональной согласованности развития, сопряженности и адаптивности бизнес-процессов, соблюдение которых обеспечивает устойчивое развитие гостиничного сервиса. Гостиничный бизнес осуществляет свою деятельность в условиях постоянно меняющихся параметров внешней среды, причем на эффективность ведения бизнеса оказывают влияние как локальные факторы макросреды, так и глобальные тренды экономического, политического, социокультурного, экологического, научно-технического и прочего характера. Кроме того, каждая курортно-клиентская среда (ККС) и гостиничный продукт проходят через естественные стадии жизненного цикла. В связи с этим принцип адаптивности устойчивого развития учитывает как краткосрочные прогнозируемые и непрогнозируемые изменения внешних параметров функционирования бизнеса, так и долгосрочные стратегические тренды развития параметров макросреды, что способствует эффективному формированию механизмов долгосрочной и краткосрочной адаптации к меняющимся условиям ведения гостиничного бизнеса.

---

Алгоритм гибкого управления гостиничным комплексом должен учитывать организационную структуру, т.к. на современном этапе классификационная группировка объектов гостиничного комплекса представлена различными предприятиями, т.е. имеется в виду, что модернизация управления с использованием гибкого управления в гостиничном комплексе — это, прежде всего, совершенствование бизнес-коммуникаций, направленное на расширение предложения различных видов гостиничных услуг — как основных, так и дополнительных.

В условиях усиления конкурентного давления, в особенности увеличения значимости неценовых факторов конкуренции, гостиничному предприятию, чтобы успешно существовать на рынке, недостаточно создать доступный для целевых потребителей и удовлетворяющий их потребностям продукт. Необходимо совершенствовать систему дополнительных услуг за счет коммуникативной политики.

Алгоритм построения гибкого управления на этапе модернизации в гостиничном бизнесе на примере г. Сочи представлен на рисунке 1.

Реализация концептуальной модели модернизации предприятий гостиничной сферы требует формирования соответствующего модернизационного инструментария управления. Под модернизационным инструментарием управления нами понимается гибкая процессно-функциональная система управления, направленная на достижение целевых установок в различные периоды организационного развития с сохранением ресурсного потенциала и адаптации к меняющимся условиям ведения гостиничного бизнеса.

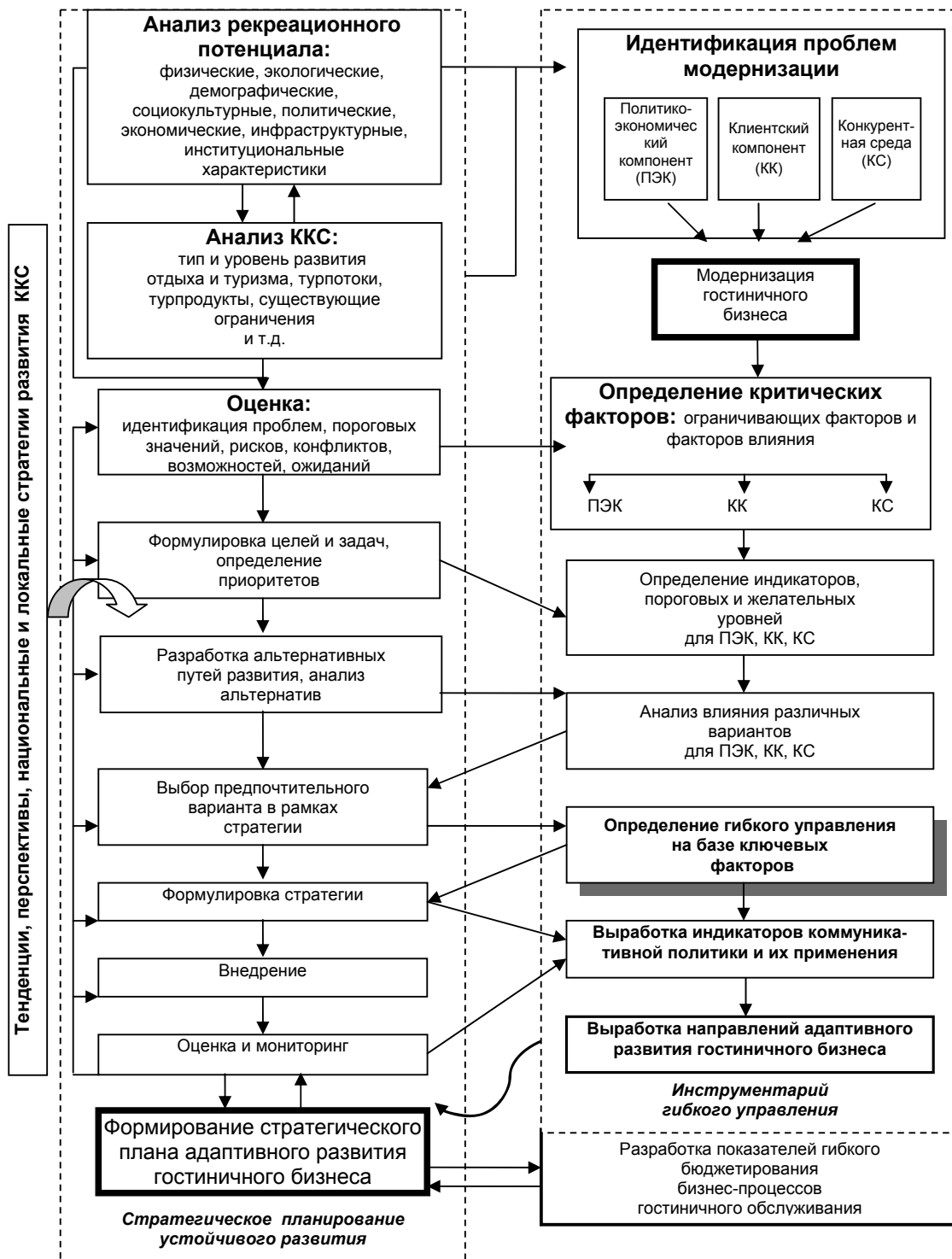
Модернизационный инструментарий управления включает следующие элементы: формирование на предприятии бизнес-коммуникаций, направленных на эффективное продвижение услуг, за счет которых и может быть повышена их конкурентоспособность; внедрение бюджетирования на предприятиях сферы услуг с построением гибкой модели бюджетирования в различных установ-

ках (цель, ограничения, управляющие параметры); мониторинг конкурентоспособности — это систематическое отслеживание конкурентной деятельности, ее коррекция и контроль за динамикой развития; стратегическое планирование, в т.ч. внутрифирменное финансовое планирование с применением современных методов планирования и показателей финансовой устойчивости.

Методологически обосновано, что модернизационный инструментарий гибкого управления в гостиничном обслуживании (бизнес-коммуникации и мониторинг конкурентоспособности) формирует «блок определения» (рис. 2), который позволяет получить информацию по поиску и реализации путей расширения клиентской базы и конкурентоспособности гостиничных услуг.

Модернизационный инструментарий, относящийся к гибкому бюджетированию и стратегическому планированию, формирует «блок реагирования», характеризующий реакцию на влияние факторов внешней среды и препятствующих дестабилизирующим воздействиям, удерживая бизнес в устойчивом состоянии. Два блока гибкого управления, имеющие общий контур взаимодействия и взаимосодействия, представляют единство процессов модернизации в целях обеспечения стратегической устойчивости предприятий гостиничного бизнеса.

Таким образом, предлагаемая концепция модернизации гостиничного хозяйства на основе формирования гибкого управления способна обеспечить динамичное развитие предприятий в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. При этом система оценок эффективности функционирования гибкого управления устойчивостью предприятий сферы услуг должна включать расчет комплексных показателей финансовой устойчивости, оценку эффективности коммуникаций и конкурентоспособности. Используя инструменты модернизации системы гибкого управления гостиничным бизнесом, можно обеспечивать не только его устойчивое развитие, но и стабильность функционирования сферы рекреационного обслуживания гостей г. Сочи.



**Рисунок 1. Алгоритм построения гибкого управления в гостиничном бизнесе на этапе модернизации**



**Рисунок 2. Схема модернизационных инструментов гибкого управления гостиничным бизнесом**

**Выводы:**

1. Разработка современной концепции модернизации гостиничного хозяйства на основе формирования системы гибкого управления способна обеспечить динамичное развитие предприятий в условиях нестабильной внешней и внутренней среды.

2. Особенности сферы услуг предполагают и специфику использования в ней модернизационных процессов.

Особенности сферы услуг таковы, что гибкое управление, направленное на обеспечение стратегической устойчивости предприятия сферы услуг, должно предусматривать формирование модернизационных инструментов: бизнес-коммуникаций, внедрение гибкого бюджетирования и мониторинга конкурентоспособности.

3. Преимущества модернизационного пути развития гостиничного бизне-

---

са существенно уменьшаются вне контекста формирования системы гибкого управления им. Особенно это характерно для сочинского гостиничного бизнеса, который проигрывает в конкурентной борьбе с мировыми гостиничными сетями и находится лишь в стадии становления качественного гостиничного сервиса.

4. Модернизация системы управления должна осуществляться в рамках концепции стратегической устойчивости, учитывать предпринимательский характер гостиничного бизнеса и обеспечивать развитие адаптивной природы отдельных бизнес-процессов.

5. В условиях перманентных изменений состояния современного рынка сферы услуг и жесткой конкуренции предприятий гостиничного сервиса важным направлением модернизации аппарата управления ими является разработка методик оценок эффективности функционирования системы гибкого управления их устойчивостью.

6. Комплекс оценок эффективности функционирования системы гибкого управления устойчивостью предприятий сферы услуг включает расчет показателей финансовой устойчивости, оценки эффективности коммуникаций и конкурентоспособности.

#### **Примечания:**

1. О состоянии и перспективах развития туризма в Краснодарском крае: аналитическая записка территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю. Краснодар, 2010. URL: <http://www.krsdstat.ru>.

2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

3. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2002.

4. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 1999.

#### **References:**

1. On a condition and prospects of tourism development in Krasnodar Territory: analytical note of territorial body of Federal service of the state statistics in Krasnodar Territory. Krasnodar, 2010. URL: <http://www.krsdstat.ru>.

2. Damodaran A. Investment assessment. Tools and methods of an assessment of any assets. M.: Alpina Business Books, 2004.

3. Samochkin V.N. Flexible development of the enterprise: efficiency and budgeting. M.: Delo, 2002.

4. Senge P. Fifth discipline: art and practice of the self-training organization. M.: Olymp — Business, 1999.