*На правах рукописи*

Ситченко Лариса Юрьевна

# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: сфера услуг)

## АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

003448490

Санкт - Петербург
2008

*На правах рукописи*

Ситченко Лариса Юрьевна

# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Специальность 08 00 05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами сфера услуг)

## АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт - Петербург
2008

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики»

| | |
|---|---|
| Научный руководитель | доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации Соловьев Валерий Николаевич |
| Официальные оппоненты | доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации Кузнецов Юрий Викторович<br>доктор экономических наук, профессор Черненко Владимир Анатольевич |
| Ведущая организация | Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» |

Защита состоится « 30 » октября 2008г в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.225.01 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики» по адресу Санкт-Петербург, ул Кавалергардская, д 7, ауд 304

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики»

Автореферат разослан « 30 » сентября 2008г

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент — Шарафанова

# I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования**

На современном этапе рыночной организации экономики управление предприятием представляет собой одну из важнейших комплексных проблем, требующих всестороннего научного осмысления В силу ряда причин принципиально изменились внешние условия деятельности каждого предприятия Для того чтобы стать полноправным субъектом рыночной системы, объекту хозяйствования необходимо осуществлять поиск источников финансирования, выбор эффективных технологий и антикризисных мер, способных обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Гостиничный рынок Санкт-Петербурга, несмотря на принимаемые Правительством города меры по его развитию, в данный момент находится в состоянии падения темпов роста стоимости Данный факт влечет за собой необходимость сокращения издержек производства на рынке гостиничных услуг. В этой ситуации наиболее сильные позиции начинают занимать компании, обладающие ресурсом стандартизации процедур управления. Экономические факторы, оказывающие влияние на финансовую стабильность отрасли, привели к жесткой конкуренции в сфере туристского бизнеса, затронув все его аспекты. Гостиничное хозяйство как фундамент туристской отрасли приняло на себя основной кризисный удар. С одной стороны, мы имеем потребность в размещении в отелях того или иного уровня в зависимости от сезона, а с другой - резко возрастает конкуренция, рождается демпинговая политика, происходит перетекание профессиональных кадров из гостиницы в гостиницу, что влечет за собой утечку информационной базы, нестабильный штат, снижение экономических показателей.

Правительством города принята программа развития гостиничной инфраструктуры Санкт-Петербурга Согласно этой программе к 2010 году почти вдвое увеличится городская сеть отелей всех классов: от пяти звезд до экономичных мини-отелей Одним из центральных пунктов программы является привлечение инвестиций в строительство гостиниц, как в историческом центре города, так и в пригородах

Развитие конкурентной среды на рынке гостиничных операторов станет основанием для качественных изменений в уровне обслуживания, делая Петербург еще более привлекательным для туристов

О развитии сегмента гостиничной недвижимости Петербурга свидетельствует не только увеличение количества введенных в эксплуатацию отелей высокого класса, но и появление крупных международных гостиничных операторов Accor, Marriot International, Best Western, Park Inn

Таблица 1.

Международные гостиничные сети в России

| № | Название компании | Бренды | Кол-во отелей | город |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Marriott International** | Marriott, Renaissance, Courtyard | 6 | Москва, С.-Петербург, -Самара |
| 2 | **Rezidor SAS** | Radisson, Park Inn | 6 | Москва, С.-Петербург |
| 3 | **InterContinental Hotels Group** | Holiday Inn | 4 | Москва, Подмосковье, С.-Петербург |
| 4 | **Kempinski Hotels** | Kempinski | 2 | Москва, С.-Петербург |
| 5 | **Starwood Hotels & Resorts Worldwide** | Sheraton, Le Meridien | 2 | Москва, С.-Петербург |
| 6 | **Accor** | Novotel | 3 | Москва, С.-Петербург |
| 7 | **Hyatt Hotels / Hyatt International** | Park Hyatt | 2 | Москва , С.-Петербург |
| 8 | **Corinthia Hotels International** | Corinthia | 1 | С.-Петербург |
| 9 | **Park Inn** | Park Inn Пулковская, Прибалтийская | 2 | С.-Петербург |

Такая ситуация для многих предприятий является определяющим фактором изменений, направленных на приспособление их деятельности к характеристикам рыночного спроса, к требованиям внешней и внутренней среды.

В соответствии с этим, возникает необходимость всестороннего изучения и совершенствования процессов управления гостиничными комплексами, внедрение инновационных систем подбора и обучения кадров для данной отрасли, увеличение ассортимента услуг, введение внутренних стандартов и использование современных программных продуктов на всех структурных уровнях.

Решение этих задач станет возможным только в том случае, если предприятие сможет адаптироваться к новым условиям хозяйствования, а для этого необходимо изменить и оптимизировать его внутреннюю структуру, подобрать новые формы и методы управления, сформировать механизм «прозрачного» финансового и управленческого учета, позволяющий своевременно выявлять и корректировать слабые стороны бизнеса.

Таким образом, следует признать, что тема диссертационного исследования является актуальной и имеет как теоретическую, так и существенную практическую значимость. Диссертация представляет собой системное исследование механизма управления предприятием индустрии

гостеприимства и предлагает модель управления предприятием, основанную на системе сбалансированных показателей

**Разработанность темы исследования.**

Проблеме эффективного управления предприятием всегда уделялось значительное внимание в экономической науке начиная с классиков экономической теории в лице К Маркса, А Смита, Д Риккардо, У Петти, П. Буагильбера, Ф Кенэ, Ж.Б Сэй и др Любое явление в экономике, как говорил А.Смит, есть процесс неотвратимый, действующий независимо от воли и сознания людей по объективным законам, но эти законы начинают действовать только тогда, когда выполняются определенные факторы, когда механизмы саморегуляции действуют наилучшим образом
Последующие генерации отечественных и зарубежных экономистов весьма значительно продвинули вперед разработку теоретических и практических путей решения проблем управления предприятием, выделив науку об управлении в отдельную отрасль экономических знаний

Значительный вклад в этой области внесли. Г.П.Азгальдов, Ю В Богатин, В С Боголюбов, Е А Горбашко, В Е Деминг, Д М Джуран, Ф.Котлер, М Н Михайлов, Б М.Соколин, Г Тагути, Ф.Татарский, Ф.Тейлор, М Хаммер, Дж. Чампи, Р Д Шонбенгер, качеству гостиничных услуг и управленческой деятельности посвящены труды Р.Браймера, Дж.Боуэна, Л Берри, И.Н Гаврильчак, Г А Гордиенко, Г.А.Исаева, Д.К Исмаева, Н.И Кано, Е.Кедотта, В С.Качанова, Б В.Прянкова, В П Панова, В.С Сенина, В.Н.Соловьева, Л.Н.Толстовой, А Д Чудновского, А Н Умнова, А В Хорошилова, В А Черненко, Е.Е.Шарафановой, В.Ф Янченко, и др.

Несмотря на наличие большого числа работ российских и зарубежных ученых в области управления предприятием, необходимы дальнейшие исследования и внедрение инновационных методов совершенствования организационно-экономических основ управления

*Таким образом, мы сталкиваемся с противоречием, где с одной* стороны сильно растущие потребности отечественного менеджмента в организационных изменениях, а с другой – методологическая и практическая невозможность использования инновационных методов организационных изменений по причине отсутствия на российском рынке методического инструментария, неадаптированностью зарубежных методов к российской действительности, слабой подготовкой менеджеров высшего и среднего звена

Особенно остро этот вопрос затрагивает гостиничное хозяйство, так как в настоящее время недостаточно изучены именно комплексные системы и методики, влияющие на эффективное развитие этой подотрасли туриндустрии

**Целью** диссертационного исследования является разработка модели организационных изменений в гостиничном комплексе на основе сбалансированной системы показателей обеспечивающей эффективное управление и развитие бизнеса

**Задачи** диссертационного исследования

- анализ проблем управления на предприятиях гостеприимства и особенности их проявления на современном рынке гостиничных услуг,
- изучение потребности предприятий размещения туристской отрасли в высококвалифицированных кадрах, определение методов и путей реализации кадровых программ в гостиничном комплексе,
- выявление сильных и слабых сторон управленческого аппарата путем диагностирования деятельности в гостиничном комплексе,
- формирование модели управления гостиничным комплексом на основе сбалансированной системы показателей,
- разработка ключевых стратегических показателей в качестве критериев эффективной деятельности предприятия,
- реализация предлагаемой модели в гостиничном комплексе

**Предметом исследования** является система управления структурными единицами гостиничного комплекса, методологические и практические аспекты организационных изменений в условиях социально-экономических преобразований

**Объектом исследования** выступили российские предприятия гостиничного хозяйства, входящие в группу отелей «Туррис», консалтинговые фирмы, профильные высшие учебные заведения

## II. Основные идеи и выводы диссертационного исследования

### *1. Особенности управления гостиничным хозяйством в современных рыночных условиях.*

Управление как процесс является совокупностью управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе» Здесь надо отметить такое понятие как целевое управление-метод управленческой деятельности, предусматривающей предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения.

Проведенное в диссертации исследование рынка труда гостиничного хозяйства Санкт – Петербурга и Ленинградской области показало, что в современных условиях имеет место низкий уровень подготовки среднего звена, дефицит позиций топ-менеджмента, и отсутствие желания производственного персонала за предлагаемую на рынке заработную плату выполнять набор функций, предлагаемый работодателем

Анализ показал, что в российских гостиничных комплексах неоднозначно относятся к иностранным программам и формам работы в сфере менеджмента. В диссертации обосновано, что многое из того, что «наработано» за рубежом для повышения мобильности организации, настройки и перенастройки трудовых коллективов на решение новых задач, конечно, должно быть применимо и в отечественной практике, но только при вдумчивом, критичном и творческом подходе со стороны управленческого аппарата.

Понимание современного управления не как технологии, а как философии, позволяет совершенно по-новому взглянуть на проблемы руководства, как формы профессиональной деятельности и лидерства, как личностного основания этой деятельности.

Проведенные в рамках данной диссертации исследования в сфере гостиничного сервиса Санкт-Петербурга показали, что компетентность руководителей выражается не в адаптации к конкретной организационной культуре, а в готовности преодолеть ее ограничения.

Эффективность управления связана, прежде всего, с тем, насколько руководитель использует одни и те же принципы на внутриличностном, межличностном и групповом уровне. Единство этих принципов достигается в том случае, когда на организационном уровне обеспечена поддержка профессиональной рефлексии деятельности руководителей всех уровней.

Для того чтобы гостиничный комплекс создавал прогнозируемые материальные богатства, руководителям необходимо распределять людские ресурсы так же целенаправленно и продуманно, как и капитал. И результаты этих решений необходимо так же тщательно регистрировать и анализировать с помощью информационных систем и программных продуктов.

В диссертации обосновывается, что с учетом специфики функционирования каждое предприятие гостиничного сервиса должно иметь свой набор основных оценочных показателей и собственный подход к осуществлению главной цели. Классические финансовые показатели, используемые для оценки эффективности деятельности гостиницы, например рентабельность собственного капитала, рентабельность активов и рентабельность продаж, несомненно, весьма полезны. Но не один из них не может впрямую показать, насколько успешно реализуется своя собственная стратегия. Для этого необходимо использовать, с нашей точки зрения, показатель - рентабельность управления (return on management, ROM), позволяющий судить об отдаче самого дефицитного ресурса компании – профессионализма, времени, сил руководителей. Он также показывает, обеспечивает ли избранный план действий оптимальное использование имеющихся ресурсов.

В отличие от других финансовых показателей, ROM можно оценить только приблизительно

$$ROM = \frac{\text{Производительно затраченная энергия организации}}{\text{Затраты времени и внимания руководителей}}$$

Определить примерное значение этого показателя можно, зная, какие действующие в организации факторы приводят к снижению или, наоборот, увеличению ее производительно затраченной энергии Этот показатель напрямую связан с предлагаемой автором сбалансированной системой показателей и находит отражение в разработке стратегических показателей бизнеса отдельно взятого предприятия

В данном вопросе нельзя не учитывать также значение философской сущности данной проблемы в системе «мир-человек», базирующейся на критериях

- объективность, рациональность, эссенциалистская направленность, системность, проверяемость

Все отмеченные критерии применимы к методологии научного подхода при решении задач развития эффективного менеджмента в гостиничном секторе туризма Так как философия изучает общество, а в нем – соотношение коллективного сознания и общественного бытия, специфику социального познания, она тесным образом связана с частными общественными науками – правоведением, политологией, экономикой и др

На основании вышеизложенного автором предлагается механизм совершенствования управления гостиничным комплексом, включающем в себя управление кадровым потенциалом и финансовыми потоками на основе системы сбалансированных показателей

Процесс внедрения предлагаемой модели в рабочий процесс включает в себя следующие составляющие

- во-первых, это методика и регламент набора и обучения персонала, его социализация и обучение стандартам, действующим на предприятии,
- во-вторых, это четкое понимание всеми структурными единицами общей миссии предприятия, основных задач и целей посредствам разработки бизнес-процессов, взаимосвязей пошаговых операций в каждом бизнес-процессе и контроле их исполнения,
- в - третьих, ввод системы ROM (рентабельность управления) и системы стратегических показателей, которая является основой для разработки систем стимулирования и мотивации персонала
- в – четвертых, оптимизация организационной структуры предприятия на основании системы сбалансированных показателей

Предложенная система управления предприятием гостиничного хозяйства позволяет планомерно реализовывать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления и

контролировать реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности Сбалансированная система показателей является удобным форматом для оценки действий всех звеньев рабочего процесса. Система помогает определить, кто и на каких этапах двигает бизнес вперед, а кто является деструктивным элементом

Успех внедрения предлагаемой модели зависит от правильно подобранных исполнителей на начальном этапе разработки и оперативной системы обратной связи позволяющей работать с полученными данными Информация спускается вниз по уровням управления и ее получает каждый сотрудник, которому необходимо понять, как именно его действия могут поддержать стратегию организации

В решении всех этих задач основное ролевое место занимает топ-менеджмент, как генератор, разработчик и аудитор предпринимаемых инноваций. В то же время отмечается важная роль рядового персонала, уровень его профессионализма и соответствие его работы международным стандартам. Исследуя рынок труда и методические подходы к инвестированию в человеческий капитал, автор приводит аналитику микроэкономических моделей рынка труда туриндустрии, описывающих формирование предложения и спроса

### *2. Методические рекомендации по формированию системы кадрового подбора для гостиничного комплекса.*

В диссертации в качестве основной тенденции развития гостиничного комплекса выявлена системная связь двух основных составляющих – подбор и обучение персонала и развитие гостиничного комплекса в целом Современный менеджмент связывает эффективное управление предприятием с инновационной деятельностью во всех направлениях, требующих развития При этом успех зависит от того, насколько правильно на начальном этапе подобран и подготовлен персонал для модернизации рабочих процессов

С целью повышения эффективности организационных и других изменений на действующем предприятии необходимо на стадии подготовки внедрения новой системы четко представлять себе, какие интересы, ценностные ориентации, коммуникационные связи будут меняться под воздействием нововведений Руководители должны быть способны довести до персонала информацию о преобразованиях рабочего процесса таким образом, чтобы избежать появления психологического барьера, тормозящего инновационные процессы Существует два варианта решения этой проблемы – обучение существующих сотрудников или набор профессиональных кадров, отвечающих установочным требованиям

Как показывает практика, большинство руководителей идут по первому пути, предпочитая обучение, так как рынок труда не предлагает таких специалистов

Структура кадрового обеспечения гостиничного хозяйства Санкт-Петербурга в 2007 году по сегментам рынка приведена на рис.1.

Рис. 1. Структура кадрового обеспечения гостиничного хозяйства Санкт- Петербурга (по состоянию на 01.01.2008г.)

По данным кадровых агентств последние пять лет в Санкт – Петербурге имеет место дефицит профессиональных управленцев с опытом работы в гостиничном бизнесе. Многие компании находят выход в привлечении иностранных специалистов.

Приобретая трудовые ресурсы, предприятие сервиса стремится минимизировать издержки с тем, чтобы максимизировать прибыль, и будет нанимать работников до тех пор, пока каждая последующая единица труда позволяет получить прирост общего дохода предприятия, т.е. до тех пор, пока предельный продукт в денежном выражении (предельный доход, полученный от применения дополнительной единицы ресурса) не сравняется с предельными издержками на ресурс:

$$MRPL = MRCL(W).$$

Если $MRPL > MRCL$, то предприятие увеличивает спрос на труд. Когда же, наоборот, $MRCL > MRPL$, то оно сокращает спрос на этот вид экономического ресурса. Графически это представлено на рис.2.

На совершенно конкурентном рынке ресурсов цена конкретного из них устанавливается в результате взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения. При этом отдельное предприятие не может значительно влиять на цену, так как оно приобретает весьма незначительную долю совокупного объема ресурсов.

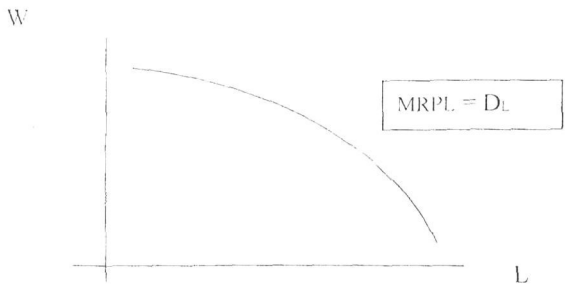


Рис.2. Кривая спроса на труд в условиях совершенной конкуренции фирмы в краткосрочном периоде

Расположение кривой спроса на труд зависит от предельного продукта труда и цены продукта. Цена продукта – «const» в условиях совершенной конкуренции. Поэтому кривая спроса на труд будет плавно понижаться из-за убывающей предельной производительности труда.

Проведенный в диссертации анализ рынка труда в гостиничном секторе туризма Санкт – Петербурга показал, что различия в заработной плате полностью зависят от различий в производительности труда, что находится в строгом соответствии с неоклассической теорией – труд получает в качестве дохода свой предельный продукт.

В обстановке глобализации мировой экономики, резкого усиления конкуренции менеджмент в гостиничном сервисе призван осуществлять такие меры, которые позволяли бы получать наибольшую отдачу от рационального использования ограниченных человеческих ресурсов.

Метод управления на основе предложенной автором сбалансированной системы показателей имеет в своей основе идею «движущих сил» и «результатов», что является описанием бизнес - логики. Это набор гипотез, на которых выстроен бизнес, а поскольку сфера услуг делает акценты на нефинансовых показателях эффективности, таких как степень лояльности клиентов, инновационный потенциал компании, набираемый для решения поставленных задач персонал должен иметь соответствующие навыки, быть легко обучаем и прогрессивным.

В управленческом менеджменте необходимым условием прогресса является научный поиск, анализ, обобщение практики, выявление и обоснование системы управления предприятием, которая могла бы в сложных рыночных условиях обеспечить повышение эффективности его работы.

Для выполнения вышеуказанных условий в бизнесе могут быть две основополагающие базовые позиции, которые впоследствии

перекладываются на язык программного продукта – нормирование и стандартизация Мы понимаем, что нормирование на современном этапе развития гостиничного хозяйства невозможно по многим причинам, в основном, из-за сильного воздействия человеческого фактора, который присутствует во всех ключевых направлениях развития предприятий сервиса, а вот стандартизация бизнес-процессов как раз является базой для дальнейшего структурирования системы управления

Особое значение при этом имеет формирование организационной культуры предприятия – ключевой переменной системы инновационного управления трудом, объединяющей усилия персонала в достижении корпоративных целей (разработанная автором модель представлена на рис 3)

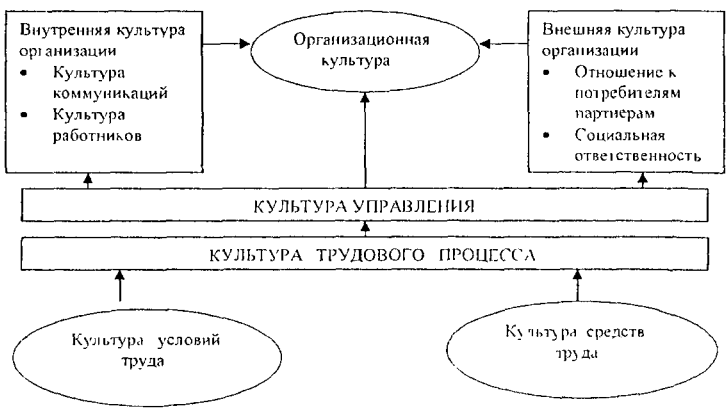


Рис. 3. Схема организационной корпоративной культуры гостиничного комплекса

К базовым элементам модели корпоративной культуры гостиницы следует отнести

- миссию предприятия (общая философия и политика),
- базовые цели (стратегия предприятия),
- этический кодекс предприятия (отношение с клиентом, поставщиком, работниками),
- корпоративный стиль (логотип, униформа, флаг, цвет)

В настоящее время одна из самых серьезных проблем российского гостиничного бизнеса - профессиональная подготовка кадров

Для создания творческого и работоспособного коллектива, отвечающего задачам и целям предприятия на каждом этапе его развития

автором предложена методология кадрового менеджмента, согласно основным этапам развития

1 предтрудовой период – определение необходимости в кадрах, профессиональная ориентация, мотивация, обучение
2 трудовой период – подбор, социализация, работа, оценка, мотивация.
3 посттрудовой период – опыт, статус, наставничество, карьерный рост

Формирование системы планирования и организации обучения персонала гостиницы должно осуществляться на основании построения социализации, под которой подразумевается процесс, в ходе которого новые члены коллектива воспринимают установки, ценности и нормы, необходимые для того, чтобы войти в коллектив

Согласно китайской философии Chao G , существует шесть базовых параметров социализации в организациях, непосредственно связанных с обучением, к которым относятся практически все предприятия сферы услуг

1 Умение выполнять работу - обучение выполнению задач, входящих в должностные обязанности.
2 Люди - установление продуктивных рабочих отношений
3 Политика - получение информации о взаимоотношениях сотрудников и структуре власти внутри организации.
4 Язык - освоение лексики, сленга и жаргона, свойственных данной организации
5 Цели и ценности - понимание специфики конкретных целей и ценностей организации
6 История - знакомство с традициями и обычаями организации

Существуют различные методы и формы проведения социализации. Как правило, это зависит от внутрикорпоративной культуры предприятия, установок кадрового менеджмента, требований управляющей компании. Исходными и основополагающими документами при проведении социализации должны быть внутренние стандарты и положения о службах.

Практика менеджмента в гостиничном бизнесе и опыт гостиничной группы «Туррис» свидетельствует о том, что поддержание знаний персонала на современном уровне является одним из самых важных элементов эффективной работы предприятия

При этом важно отслеживать момент перехода гостиницы на новый, более совершенный уровень обслуживания Причем сотрудники не должны осуществлять этот переход без какого-либо вида обучения. В противном случае, это может повлечь за собой экономические потери организации, связанные с недостаточной квалификацией или использованием устаревших знаний

### *4. Методика описания и регламентации бизнес-процессов.*

Бизнес-инжиниринг, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада. Там в 80-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название "реинжиниринг". Его идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжиниринга следующими словами: "Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы". Одно из ключевых понятий, лежащее в основе реинжиниринга - бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия.

Проблемы формирования, совершенствования, рационализации организационных структур действующих гостиничных комплексов решаются с позиций различных методов их построения. При этом универсального метода формирования организационных структур управления не существует. Каждому из существующих методов присущи границы применения, и не один из них в отдельности не соответствует в полной мере задачам обеспечения развития системы управления предприятия в ситуации динамично развивающейся внешней среды.

Зарубежные исследования в этой области отражают преимущественно опыт работы эффективно действующих предприятий и могут рассматриваться только как некоторые ориентиры для организации управленческих схем и методологий.

В настоящее время очевидно, что эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, становится главным инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного сектора. Под структурой аппарата управления мы понимаем количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь.

Методика описания бизнес-процессов позволяет собирать и хранить информацию по бизнес-процессам компании в стандартном виде. В результате формируется информационная система, поддерживаемая в актуальном состоянии, в соответствии со стандартом.

Методика регламентации бизнес-процесса определяет порядок работы по формированию регламента его выполнения. Разработка рабочих документов осуществляется на основе информации, собранной и формализованной при использовании методики описания бизнес-процесса.

Методика проведения аудита бизнес-процесса регламентирует работы по проверке соответствия существующего бизнес-процесса требованиям к его выполнению, установленным в нормативных и организационно-

распорядительных документах, а также проведение анализа и оценки эффективности по определенным показателям

Результатом применения методики проведения аудита является отчет, включающий данные, характеризующие текущее состояние бизнес-процесса, и предложения по его улучшению

На основе полученных результатов можно строить оптимальные организационные структуры и оценивать их работу по средствам сбалансированной системы показателей (они в виде системы критериев оценки эффективности организационной структуры управления отелем разработаны и представлены на Рис 4)

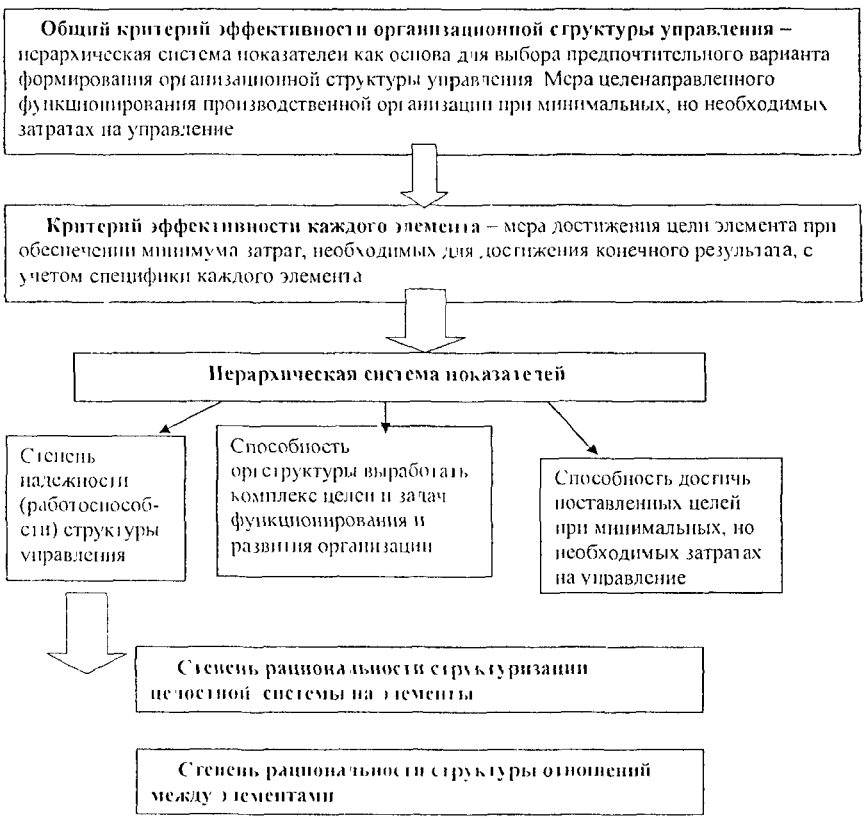


Рис 4 Критерии эффективности организационной структуры управления отелем

Как показывает практика, не существует даже двух абсолютно одинаковых отелей следовательно, не может существовать и одинаковой для всех гостиниц модели структуры управления Последняя должна разрабатываться индивидуально и учитывать специфику, задачи и потребности каждого отеля Проектирование организационной структуры управления и конечное ее состояние зависят от генеральной цели (миссии) отеля размера его номерного фонда (вместимости), специализации гостиницы и спектра предоставляемых услуг, степени централизации (децентрализации) функций и числа уровней управления

При построении организационных структур необходимо выделять три основных этапа

- формирование общей структурной схемы аппарата управления (стадия «композиции»)
- разработка состава основных подразделений и связей между ними (стадия «структуризации»)
- определение характеристик и процедур управленческой деятельности (стадия «регламентации»)

Необходимо отметить также, что на формирование характеристик организационной структуры менеджмента гостиницы помимо особенностей самого отеля, а также системы взаимоотношений его работников также влияют внешние факторы (экономические, политические, социально-культурные и т п ) И чем динамичнее изменяются факторы внешней среды, тем адаптивнее должна быть структура менеджмента Поэтому, являясь базой для эффективной организации работ в рамках отеля, структура управления, тем не менее, должна быть гибкой и подвергаться систематическому пересмотру на предмет соответствия стратегическим целям гостиничной компании

Для гостиничного хозяйства наиболее подходящей является система, разработанная Робертом С Капланом и Дэвидом П Нортоном. Применение в системе новых, отличающихся от традиционных финансовых показателей, вызвано растущей зависимостью трудового процесса от нематериальных ресурсов

В диссертации автор использует модель Каплана – Нортона как основу модели сбалансированной системы показателей для гостиничного комплекса, доработав и объединив показатели эффективности бизнеса в сбалансированную систему по принципу оценки работы по четырем основным аспектам

1 **Финансы** -- насколько интересно акционерам инвестировать деньги именно в это предприятие (три - четыре показателя ожидаемых финансовых результатов).
2 **Бизнес-процессы** – какие процессы играют наиболее важную роль при реализации конкурентного преимущества именно этого предприятия (от пяти до десяти показателей, определяющих

ключевые процессы, которые необходимо довести до совершенства для повышения стоимости бизнеса)

3 **Обучение и развитие** - за счет каких знаний, умений и опыта, технологий и прочих нематериальных активов можно реализовать конкурентные преимущества предприятия (от трех до шести показателей, являются движущей силой остальных трех аспектов)

4 **Рынок и клиенты** – чем заинтересовать клиентов, чтобы привлечь их и добиться требуемых финансовых результатов (от пяти до восьми показателей, диктуются покупательской ценностью, определяют конкурентоспособность предприятия)

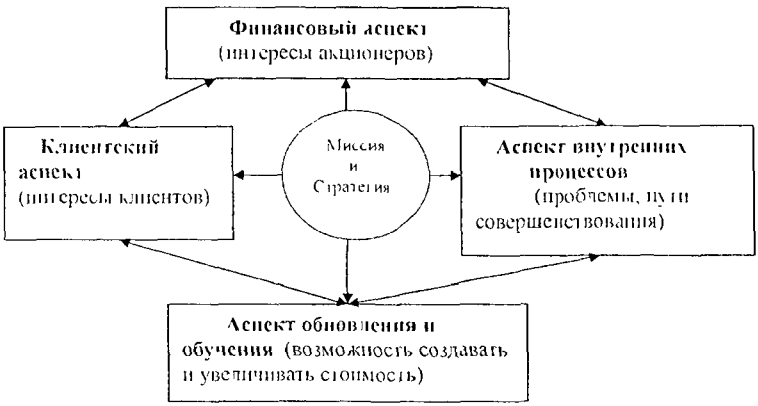


Рис 5 Модель сбалансированной системы показателей для гостиничного комплекса

Каждый из этих аспектов рассматривается в разрезе целей и показателей Эта система предотвращает эффект субоптимизации (улучшение одного показателя за счет других)

В диссертационной работе приведена методология разработки создания собственной (для конкретно взятого предприятия гостиничного хозяйства) сбалансированной системы показателей Чтобы создать реальную сбалансированную систему, нами предлагается миссию и стратегию компании переложить на язык конкретных целей и показателей С учетом этого автором предложена в диссертации схема организационной структуры гостиничного комплекса, построенная по принципу разделения на блоки по бизнес-процессам и сбалансированным показателям (Рис 6 )

На начальном этапе разработки механизма управления на основе сбалансированной системы показателей не должно быть сложных и многоступенчатых задач и процессов, деталировка происходит на

последующих подуровнях Задачи и показатели должны быть понятны, читаемы и легко оцениваемы исполнителями

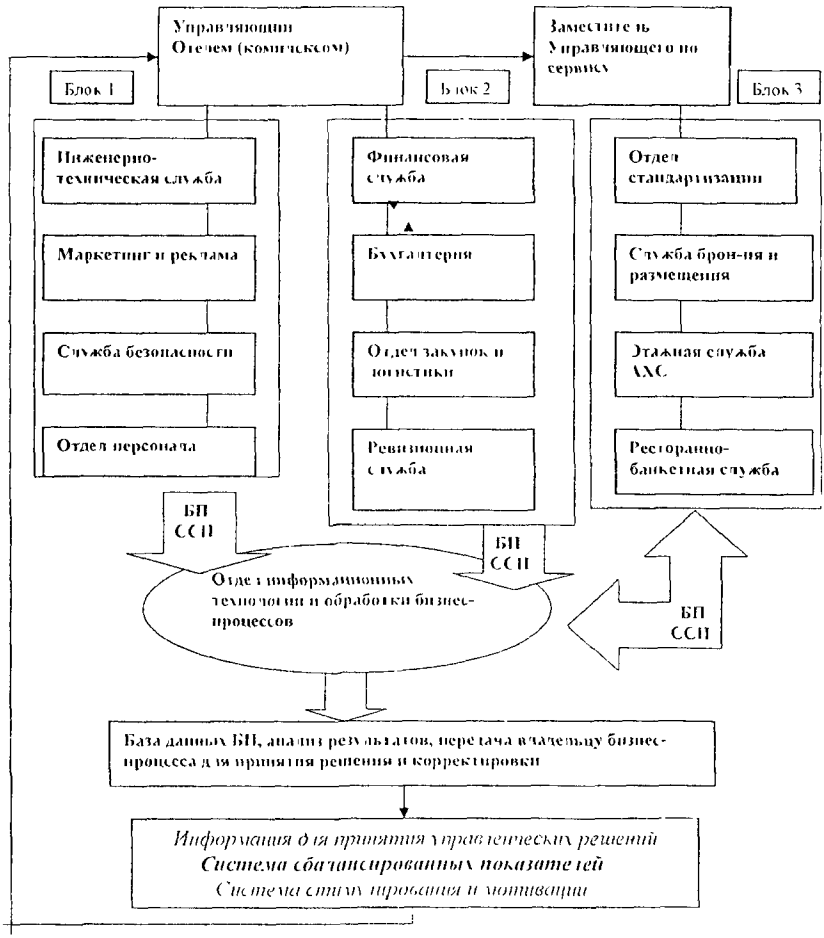


Рис 6 Схема организационной структуры гостиничного комплекса, построенная по принципу разделения на блоки по бизнес-процессам,

где БП – бизнес-процессы,

ССП - сбалансированная система показателей,

1-й блок – подразделения развития
2-й блок – подразделения финансы
3-ий блок – подразделения сервиса

Представленная организационная структура была введена по предложению диссертанта в гостиничном комплексе ЗАО «Гостиница «Россия», пансионатах «Балтиец» и «Буревестник» в 2005 году, в гостинице «Выборгская» в 2006 году, она действуют и по настоящее время, что подтверждает правильность выбранного подхода к ее формированию, и может быть рекомендована для гостиниц с любым номерным фондом, вне зависимости от категорийности.

***4. Комплексная автоматизация структуры управления.***

Современная индустрия гостиничного сервиса за последние годы претерпевает весьма существенные изменения в связи с внедрением новых компьютерных технологий Современные системы автоматизации управления имеют модульную структуру и состоят из сложных подсистем, связывающих все подразделения гостиничного комплекса Такие системы являются управленческими и контроллинговыми одновременно, что значительно повышает прозрачность бизнеса для управленцев. В настоящее время успешно функционирует ряд отечественных и зарубежных разработок, обеспечивающих автоматизацию управления гостиничным комплексом. К ним относится система «Hotel», «Фиделио», рассчитанные на любое количество номеров и полностью совместимые с программами управления ресторанным комплексом «Компас», «Эркипер»

Реализация технологии управленческого учета и бюджетирования предусматривает автоматизацию всех процессов на основе информационной системы 1С «Управление производственным предприятием 8 0», обеспечивающей оперативное формирование аналитических срезов финансовой информации по направлениям деятельности, бизнес-процессам, продуктам (услугам), отдельным операциям

Все эти программы совместимы с «BPM-системой PlanDesigner» - программой, в которую непосредственно заносятся данные бизнес-процессов по подразделениям и формируются логические связи взаимодействий между структурными единицами

Такая комплексная автоматизация гостиничного комплекса дает возможность получить более 150 различных статистических и финансовых отчетов и проанализировать деятельность гостиницы Обеспечивает учет кассовых операций с применением зарегистрированных ККМ, использование электронных замков с базой памяти, систему фиксации скидок, связь с электронными системами бронирования через Интернет и многие другие возможности, необходимые для управленческой деятельности

Комплексная автоматизация предприятия гостеприимства – современный и эффективный менеджмент. Во-первых, это возможность забыть о недобросовестных сотрудниках, так как контроль за все берет на себя компьютер. Организация работы по управлению коллективом – оптимальна. Во-вторых, автоматизация позволяет сократить издержки на закупки, точно учитывая когда, на что и сколько следует потратить. Работа с поставщиками упрощается до минимума. В-третьих, весь документооборот ведёт автоматика – проверки и отчёты формируются по запросу. В-четвертых, работает удобная система скидок для постоянных клиентов и VIP-клиентов. В-пятых, программой очень просто пользоваться, но её практически нельзя взломать. Передавая процесс управления автоматике, вполне закономерно, что абсолютно все процессы под контролем. Доверяя системе автоматизации - мы выигрываем время, деньги и качество, получая огромное количество новых возможностей в бизнесе.

Модель создается на базе BPM-системы PlanDesigner, которая предлагает полный инструментарий для решения задач управления эффективностью бизнеса, и уникальна по своим функциональным возможностям. При ее создании разработчик - компания «СофтПром» поставила цель создать продукт, легко адаптируемый без программирования силами предметных специалистов, а по функциональным возможностям превосходящий решения мировых лидеров. Сегодня эти цели успешно достигнуты, - PlanDesigner по праву занимает лидирующие позиции - свыше 30% российского рынка (по результатам исследований независимой консалтинговой компании DSS Consulting). В случае необходимости, специалисты предприятия могут быстро и легко внести изменения в бюджетную модель для отражения индивидуальной специфики предприятия, создать дополнительные элементы финансовой структуры, пополнить бюджетную модель собственным набором уникальных показателей, изменить регламент любого процесса. Функциональность PlanDesigner обеспечивает возможность интеграции с системами оперативного учета любого класса в любой комбинации. Связь реализуется с помощью стандартной операции импорта данных из учетной системы.

Данные копируются в систему сбалансированных показателей по должностям, и на выходе мы получаем «прозрачную» и понятную каждому сотруднику систему стимулирования и мотивации, которая неизменна по составу показателей в течение определенного промежутка времени. Меняются весовые значения в зависимости от результата деятельности (стандарты, коэффициент трудового участия, плановые показатели и другие).

Применив предложенный в диссертационном исследовании метод управления предприятием гостиничного хозяйства на основе сбалансированной системы показателей, завязав их на исполнение бизнес-процессов по структурным единицам и, используя программный продукт, в любой временной промежуток как руководитель, так и собственник может оценить бизнес в целом, получить не только инструмент гибкого планирования для оперативного принятия решений, но и возможность удаленного управления объектом инвестирования

## III. Вклад автора в проведенное исследование

**Теоретическая и методологическая основа исследования.**

В работе использованы законодательные и нормативные акты Правительства РФ, местных органов власти по вопросам развития и управления сферой гостеприимства. Аналитической базой послужили статистические, отчетные и плановые данные предприятий гостиничного хозяйства Санкт-Петербурга

Теоретико-методологической основой исследования являются труды российских и зарубежных ученых и исследователей, занимающихся проблемами развития туристской индустрии, маркетинговыми исследованиями в этой области, стратегическим планированием и экономикой.

Диссертант в процессе работы руководствовался принципом системного подхода к исследованию проблемы Использовались методы ситуационного, статистического и сравнительного анализа.

**Информационной базой** работы являются данные официальной статистики, справочники Госкомстата РФ, Федеральная целевая программа «Развитие государственной статистики России в 2007–2011 годах», официальный портал Федеральной службы государственной статистики //http //www.gks.ru/metod/fcp/fcp.html/ , данные о результатах экономико – финансовой и организационной деятельности гостиничных комплексов Санкт – Петербурга и Ленинградской области, статистические данные группы компаний «Аверс», экспертные оценки и результаты собственного многолетнего опыта работы автора в сфере гостиничного бизнеса

**Вклад** автора состоит в следующем:

1 Предложен механизм описания бизнеса с помощью бизнес-процессов, обоснована их взаимосвязь и влияние на конечный результат – получение прибыли и повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг.
2 Сформирована модель управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей Выведены основные

стратегические показатели деятельности основных структурных единиц, предложена методология их весовых значений и оценки.

3 Раскрыта сущность инновационного процесса в гостиничном хозяйстве (IT-технологии, стандарты качества, стандарты структурных единиц и др.) во взаимосвязи с особенностями развития рыночной экономики, отражение и влияние их на бизнес-процессы и систему сбалансированных показателей

4 Разработана и реализована на практике оптимизированная организационная структура управления гостиничным комплексом, зарекомендовавшая себя как экономически эффективная

## IV. Степень новизны и практическая значимость результатов исследования

**Научная новизна выводов и результатов** заключается в следующем:

- предложен метод описания бизнеса с помощью бизнес-процессов для наиболее эффективного взаимодействия между службами гостиничного комплекса,
- разработана модель управления структурными единицами на основе построения сбалансированной системы показателей, определены основные показатели стратегического развития предприятия,
- обоснована модель создания единой комплексной автоматизированной системы, совместимой с рабочими программными продуктами основных подразделений гостиничного комплекса

**Практическая значимость** результатов диссертационного исследования заключается в том, что разработанная модель может использоваться предприятиями индустрии гостеприимства для решения ключевой проблемы – приведение бизнес-процессов в соответствие с основными задачами и стратегией развития предприятия Предложенная модель управления гостиничным комплексом позволила повысить результативность процесса управления и эффективность производства гостиничных услуг в группе отелей «Туррис», предоставила новые возможности оценки и анализа бизнеса

**Структура работы. Во введении** дано обоснование актуальности темы диссертационного исследования, его теоретико-методологической и практической значимости. Раскрыта степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными исследователями, определена цель, задачи, предмет и объект исследования, методы исследования, научная новизна и практическая значимость результатов, выносимых на защиту.

**В первой главе** проведено исследование рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга, рассмотрен вопрос менеджмента в условиях рыночной экономики проанализированы тенденции формирования управленческих структур на базе отечественного и зарубежного опыта Так же в рамках данной главы обоснован системный подход к кадровой политике предприятий сервиса

**Во второй главе** предложена модель формирования системы сбалансированных показателей, учитывающая специфику гостиничного бизнеса Обоснована необходимость проведения диагностики деятельности предприятия, предложена методика описания и регламентации бизнес-процессов

**В третьей главе** дано определение сущности инновационных процессов в управлении гостиничным комплексом, сформирована структура управленческих показателей деятельности предприятия Предложена методика оптимизации организационной структуры предприятия и формирования эффективной системы управления на базе полученных результатов диссертационного исследования

**В заключении** излагаются основные результаты выполненного исследования в виде модели управления на основе сбалансированной системы показателей и рекомендаций по их внедрению на предприятиях гостиничного бизнеса

**Апробация работы.**

Результаты исследования докладывались и обсуждались на

- Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы развития туризма и туристского сервиса (Санкт–Петербург, 2004),
- межвузовской научно-практической конференции «Инновационные подходы к развитию сферы сервиса научные исследования, подготовка кадров, предпринимательство» (Санкт – Петербург, 2005),
- общем собрании членов Национальной Академии Туризма (Санкт – Петербург, 2005),
- - научно-практической 8-ой ежегодной Международной конференции «Состояние и перспективы развития туризма в СНГ» (Санкт - Петербург, 2006)
- саммите первых лиц отельного бизнеса **БИЗНЕС-ФОРУМ «HOTEL INDUSTRY 2007»** (Москва, 2007)

Материалы диссертационного исследования использованы диссертантом при подготовке рабочих программ дисциплин «Организация производства на предприятии туризма», «Техника и технология гостиничного хозяйства», «Основы гостиничного и туристского бизнеса», входящих в состав Учебно-методического комплекса специальности

080502 65 «Экономика и управление на предприятии (туризм и гостиничное хозяйство)»

**Результаты исследования были использованы при :**

- разработке стратегических направлений развития организационной и информационной структуры группы отелей «Туррис» Санкт-Петербург,
- разработке системы стимулирования и мотивации работников гостиницы «Россия»;
- создании и внедрении системы стандартизации в отелях категории «три звезды» Санкт-Петербурга («Россия», «Выборгская», «Пансионат «Балтиец»)

Предлагаемые автором решения, выводы и рекомендации определяют отраслевые особенности сферы услуг в гостиничных комплексах и способствуют определению основных направлений совершенствования деятельности конкретного предприятия данной отрасли индустрии туризма

**Публикации**

По теме диссертации автором опубликованы шесть статей общим объемом 2,2 п л

1 Методологические подходы к формированию персонала гостиничного комплекса Сборник материалов 8-ой ежегодной научно-практической конференции «Состояние и перспективы развития туризма в СНГ» / С -Петерб ин-т управления и экономики – СПб Изд-во IME, 2005 - 0 4 п л
2 Формирование системы планирования и организации обучения персонала гостиницы Сборник материалов 8-ой ежегодной научно-практической конференции «Состояние и перспективы развития туризма в СНГ» / С -Петерб ин-т управления и экономики – СПб Изд-во IME 2005 - 0 4 п л
3 Развитие санаторно-курортных комплексов Ленобласти Сборник материалов 8-ой ежегодной научно-практической конференции «Состояние и перспективы развития туризма в СНГ» / С Петерб ин-т управления и экономики - СПб Изд-во IME, 2005 - 0 3 п л
4 Ситченко Л Ю Социализация в гостинице или Chao для новичков // Гостиничное дело - 2005 - № 6 - 0 3 п л
5 Ситченко Л Ю Делаем организацию самообучающейся // Гостиничное дело - 2005 - № 6 - 0 3 п л
6 **Ситченко Л Ю. Системные закономерности совершенствования организационных структур управления в гостиничном бизнесе. // Проблемы современной экономики. 2007,- №2.- 0,5 п.л.**

СИЧЕНКО ЛАРИСА ЮРЬЕВНА

АВТОРЕФЕРАТ

Подписано к печати 10.09.2008г. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 0,78 Уч.-изд. л. 1,5 Тираж экз. 100
Изд. № 001 Заказ № 1168

РИО СПбГУСЭ лицензия ЛР № 040849
Член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России
Государственный регистрационный номер 2047806003595 от 06.02.2004 г.
СПб государственный университет сервиса и экономики
192171, г. Санкт-Петербург, ул. Седова, 55/1