



На правах рукописи

ЛЕСНИКОВА ОЛЬГА ВАЛЕНТИНОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

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

20 ЯНВ 2009

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре «Гостиничный и туристический бизнес»  
Государственного университета управления

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
ЖУКОВА Марина Александровна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
САВЧЕНКО-БЕЛЬСКИЙ Кирилл Александрович

кандидат экономических наук  
ДЖАО Владимир Юнь-Дзэнович

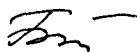
Ведущая организация - ОАО «ГАО «МОСКВА»

Защита состоится «24» февраля 2009 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 в Государственном университете управления по адресу: 109542 Москва, Рязанский проспект, 99 в зале заседаний ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГУУ.  
Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан 22 января 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д.212.049.07,  
доктор экономических наук, профессор



Т.В. Богданова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Индустрия гостеприимства - это один из крупнейших и широко представленных в международном масштабе видов деловой активности, где сконцентрирован значительный капитал и есть все предпосылки для дальнейшего устойчивого развития.

По оценкам Всемирной Туристской Организации UNWTO (ВТО) в 1995 году в мире было совершено 550 млн. турпоездов, в 2005 – 770 млн. По прогнозам ВТО, международные прибытия к 2020 году достигнут отметки примерно в 1,6 млрд, из чего можно сделать вывод об активном развитии индустрии туризма и гостеприимства. В настоящее время правительство Москвы ведет работу по созданию образа российской столицы как города, благоприятного для посещения, содействуя проведению международных туристских, гостиничных и инвестиционных выставок, ярмарок, конкурсов, изданию рекламно-информационной продукции о Москве на различных языках, проведению кампаний по продвижению российской столицы как мирового и внутреннего российского туристического центра.

Однако в условиях глобального финансового кризиса наблюдается снижение потребительской уверенности, и изменения в индустрии гостеприимства в долгосрочной перспективе могут быть значительными. В этих условиях игроки гостиничного рынка делают все возможное, чтобы удержать клиента. Устойчивое развитие и конкурентоспособность современных компаний в новых условиях хозяйствования в значительной степени зависят от способности компании к непрерывному совершенствованию и новаторству как в производстве продукции и услуг, так и в области совершенствования системы управления.

Развитие уникальности гостиничного предприятия на основе предложения потребителям неповторимых товаров и услуг является в эпоху глобализации и информатизации практически невыполнимой задачей. Продуктовые и процессные инновации в индустрии гостеприимства копируются мгновенно. Поэтому инновационные методы стимулирования и развития новых услуг в сфере гостеприимства являются необходимым, но недостаточным условием для сохранения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Содержанием успешных стратегий в настоящее время следует считать не подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а изучение лучших эталонных показателей для создания собственных, трудно копируемых другими фирмами преимуществ. Внедрение организационно-управленческих инноваций может стать решающим фактором успешной конкуренции и развития для активно развивающегося российского рынка гостеприимства.

**Степень разработанности проблемы.** Исходные положения методологии и методики исследования инновационной проблематики вытекают из трудов ученых, специализирующихся в области менеджмента, и, прежде всего работ Виханского О.С., Глазьева С.Ю., Гончарова В.В., Гунина В.Н., Ильенковой С.Д., Качалова Р.М., Латфуллина Г.Р., Львова Д.С., Персианова В.А., Поршнева Л.Г., Пригожина А.И., Румянцевой З.П., Савченко-Бельского К.А., Фатхутдинова Р.А., Яковца Ю.В. Проблемы инноваций получили освещение в работах ученых, исследующих сферу туризма и гостеприимства Азара И. И., Гуляева Б. Г., Жуковой М.А., Ильиной Л.А., Квартальнова В.А., Кобяк М.В., Лесника А.Л., Моисеевой Н.К., Розановой Т.П., Сапруновой В.П., Скобкина С.С., Смирновой М.Н., Чудновского А.Д.

Понятие «управленческая инновация» встречается в работах Астапова К., Х. Альбаха, Ваганова П.И., Б. Брукмана, Дж. А. Гобсона, У. Груббера, П. Друкера, Кабалина В., Й. Кимберли, С. Кларка, Д. Крука, Х. Мальгрема, Й. Минни, Р. Моргана, Дж. Найлза, Пригожина А.И, С. Роббинса, М. Хучека и др.

Методические проблемы внедрения управленческих инноваций исследовали Л. Акерман, Б. Андерсен, Ваганов П.И., Ф. Ж. Гуияр, Т. Давенпорт, Дж. Карлзон, Дж. Н. Келли, А. Ливайн, Дж. Мартин, Д. Нандлер, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампи, А. Шеер и др. В их работах обобщен и использован опыт зарубежных компаний, поэтому практические выводы, сделанные выше указанными авторами в ходе научных исследований, не адаптированы к деятельности российских компаний.

В практике отечественного бизнеса инновации в управлении применяются крайне редко, речь идет в основном о копировании определенных зарубежных управленческих технологий. Однако подобное использование зарубежного опыта сопровождается существенными проблемами как в силу различной организации западного и российского бизнеса, так и в силу небольшого опыта отечественных компаний в этой области.

Что касается внедрения организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях индустрии гостеприимства, то этот вопрос вообще не нашел отражения в научной литературе. Состояние научных разработок по вопросам инноваций в индустрии гостеприимства вообще, и использование организационно-управленческих инноваций на предприятиях данной сферы в частности, определяет актуальность выбора темы диссертационного исследования.

Подытоживая вышесказанное, следует признать, что тема данного диссертационного исследования является, безусловно, актуальной и имеет как теоретическую, так и существенную практическую значимость. Диссертация представляет собой по существу одну из попыток системного исследования имеющихся

управленческих инноваций и комплексной разработки организационных и методических рекомендаций по управлению инновациями на предприятиях гостиничного бизнеса в современных условиях хозяйствования. Решение данной задачи обеспечит развитие перспективных форм и методов эффективного управления отечественными предприятиями индустрии гостеприимства, что объективно отвечает стратегическим задачам социально-экономического развития России.

**Целью настоящего диссертационного исследования** является разработка теоретико-методического обеспечения по управлению инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства.

Данная цель определила необходимость постановки и решения следующих основных задач:

- анализ существующих инновационных стратегий развития международных гостиничных корпораций в условиях глобализации;
- выявление направлений внедрения организационно-управленческих инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства;
- разработка методики проведения бенчмаркинга как направления инновационного развития;
- формирование модели процесса создания качественной гостиничной услуги;
- проектирование новой организационной структуры управления, ориентированной на инновационное развитие предприятий индустрии гостеприимства.

**Объектом исследования** выступают отечественные предприятия индустрии гостеприимства и международные гостиничные цепи.

**Предметом настоящего исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе внедрения организационно-управленческих инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства.

**Теоретико-методологическую базу** исследования составили научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления предприятиями гостиничного комплекса, теории организации, систем стратегического и инновационного менеджмента, управления конкурентоспособностью и персоналом; реинжинирингу бизнес-процессов, исследования в области управления и современных систем менеджмента качества.

В качестве научного инструментария в диссертации использованы: методы и приемы системного и логического анализа, позволяющие представить предмет как взаимосвязанную совокупность компонентов; функциональный подход, с помощью которого определено назначение каждого компонента и системы в целом; синтеза управленческих ре-

шений и подходов; методы научной классификации, сравнения и обобщения предметов и явлений; факторный подход, позволяющий выявить и классифицировать противоречия, действующие в экономической системе.

**Информационную основу исследования** составили материалы, опубликованные в отечественных и зарубежных монографиях; периодические издания, исследования и анализ гостиничных объектов ведущих консалтинговых компаний в области гостиничной недвижимости (Russia Digest, Jones Lang LaSalle Hotels; The Bench, Deloitte & Touche и другие); статистические материалы Госкомстата РФ, ГАО «Москва», Всемирной Туристической Организации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, законодательные и нормативные акты, инструктивные и методические документы, стандарты ГОСТ Р ИСО серии 9000, сайты лидирующих международных гостиничных корпораций. В процессе работы над диссертацией использовались также материалы научно-практических конференций, данные опросов потребителей гостиничных услуг и результаты проведенных диссертантом наблюдений и обследований.

#### **Научная новизна исследования**

В результате диссертационного исследования получены следующие **новые научные результаты**:

- обоснована целесообразность внедрения организационно - управленческих инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства;
- выделены актуальные направления организационно-управленческих инноваций в индустрии гостеприимства, такие как совершенствование бизнес-процессов управления и инновации в рыночном поведении гостиничного предприятия;
- обоснована целесообразность использования сравнительного бенчмаркинга и процессного (бенчмаркинг бизнес-процессов) для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия;
- предложен механизм проведения сравнительного бенчмаркинга с учетом особенностей сферы гостиничных услуг;
- разработана модель процесса создания качественной гостиничной услуги на основе требований стандартов ИСО 9001: 2000 и бенчмаркинга бизнес-процессов;
- подготовлены практические рекомендации по формированию организационной структуры, ориентированной на инновационное развитие предприятий индустрии гостеприимства.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что его основные методические положения и практические рекомендации могут быть использованы

предприятиями гостиничного хозяйства при разработке конкретных мероприятий по совершенствованию процессов управления.

Предложенная в диссертационном исследовании методика проведения сравнительного бенчмаркинга, модель процесса создания качественной гостиничной услуги на основе требований стандартов ИСО 9001: 2000, а также практические рекомендации по созданию оптимальной организационной структуры предназначены менеджменту любого уровня предприятий гостиничной отрасли.

Методические положения диссертации могут быть использованы в качестве теоретико – методологической базы учебных курсов «Менеджмент гостеприимства, «Управление качеством гостиничных услуг», «Инновационный менеджмент», «Управление проектами», и дополнительных программ подготовки специалистов в области экономики и управления предприятиями в индустрии гостеприимства.

**Апробация работы и внедрение результатов исследования.** Основные положения работы докладывались диссертантом на практических конференциях профессорско-преподавательского состава, аспирантов и соискателей ГУУ в 2006 – 2008 гг., в том числе на 21 Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления – 2006», 13-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2008» и получили положительную оценку. Материалы работы также нашли применение в учебном процессе на кафедре гостиничного и туристического бизнеса Государственного Университета Управления.

Отдельные рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов, предложенные в работе, получили практическую реализацию в деятельности гостиницы «КУЛОН-2».

**Публикации.** Основные положения диссертации опубликованы в 7 работах, написанных автором лично, общим объемом 3,3 п.л., в том числе 3 из публикаций в одном из научных изданий, входящих в список ВАК.

**Структура и содержание диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемой литературы. В работе 173 страницы основного текста, 16 таблиц, 14 рисунков. Список литературы включает 158 наименований.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулирована основная цель и ключевые задачи работы, определены предмет и объект исследования, показаны научная новизна, практическая значимость и пути реализации полученных результатов.

В первой главе «Теоретические основы инновационного управления в индустрии гостеприимства» на основе детального анализа литературы, посвященной вопросам управления инновациями, исследовано содержание понятий «инновация» и «управленческая инновация», рассмотрено содержание и роль инноваций в современных условиях управления, сформирована типология инноваций в индустрии гостеприимства.

Место и роль инноваций в современной экономике определяются принципиальными сдвигами в содержании и характере информационного, технологического и институционального базиса общественного хозяйства. Проведенный в диссертационном исследовании анализ показывает, что в настоящее время инновационные концепции менеджмента актуализируются и начинают занимать лидирующее положение в теории и практике хозяйствования. При этом информационные ресурсы и инновационный стиль управления выступают стратегическим ресурсом экономического развития.

Исследование инновационной деятельности должно опираться на однозначную, непротиворечивую трактовку понятия «инновация». Для этого необходимо уточнить, в каком значении употребляется этот термин, поскольку перевод с английского (innovation) имеет два самостоятельных значения: а) новшество; б) процесс внедрения новшества. Современные дискуссии, связанные с выделением основных признаков инноваций, в значительной мере существуют в силу того, что это уточнение не делается и в экономической литературе под термином «инновация» часто одновременно понимается и процесс создания и внедрения нового, и его конкретный результат.

В диссертации под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология. С момента принятия к распространению новшество приобретает иное качество – становится инновацией (нововведением). Под инновациями понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового



или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

В коммерческом аспекте инновация представляет экономическую необходимость, осознанную через потребности рынка. Инновацию можно рассматривать как общественно-технический и экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий. В случае, если инновация ориентируется на экономическую выгоду и прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход.

Для предприятий сферы услуг целесообразно внедрение нетехнологических инноваций, которые, с одной стороны, являются одним из главных источников конкурентных преимуществ, а с другой, - не могут быть идеально скопированы.

Если технологические инновации выступают в форме новых продуктов и технологий, а также являются основным фактором производственно-хозяйственной динамики предприятия, то управленческие инновации - основа постоянного процесса совершенствования системы управления в целом и необходимое условие для эффективного развития бизнеса. В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности любое гостиничное предприятие как полноценный участник рынка вынуждено изменяться, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов.

Для того чтобы конкретизировать цели и результаты инновационной деятельности гостиницы, а также систематизировать подход к множеству ее возможных проявлений, в диссертации разработана достаточно полная классификация гостиничных инноваций. Создание такой классификации обеспечивает более полноценное и целостное понимание предмета исследования и позволяет выявить проблемные взаимосвязи и соотношения различных групп и типов гостиничных инноваций.

В ходе диссертационного исследования выявлено, что гостиничным предприятиям для повышения устойчивости и адаптационной способности к изменениям потребительского поведения в условиях финансового кризиса необходимо целенаправленно проводить организационные изменения, которые невозможны без управленческих инноваций, выступающих в мировой практике хозяйствования источником конкурентных преимуществ.

Организационно-управленческие инновации в диссертации определены как целенаправленные изменения состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, реализуемые на предприятии впервые и обеспечивающие эффективную адаптацию предприятия к меняющимся условиям внешней среды с

целью совершенствования хозяйственной деятельности и обеспечения экономичности системы менеджмента в целом.

Анализ гостиничного рынка позволил выявить, что международные гостиничные корпорации представляют собой механизм апробации и внедрения новых идей и технологий в гостиничном бизнесе. Иностранные гостиничные сети, вышедшие на российский рынок, формируют новый подход к организации гостиничного дела в России и вносят значительный вклад в процесс повышения уровня услуг размещения, что в значительной мере обеспечивается развитием (количественным увеличением) и совершенствованием (качественным улучшением) гостиничного хозяйства страны.

**Вторая глава «Анализ развития инновационного управления в мировой гостиничной индустрии»** посвящена исследованию тенденций развития процесса глобализации мировой гостиничной индустрии и выявлению инновационных стратегий развития международных гостиничных корпораций в условиях глобализации.

В мировом гостиничном хозяйстве глобализация проявляется как процесс установления всемирного присутствия крупных гостиничных цепей. Основной видимый эффект процесса глобализации в гостиничном хозяйстве - это установление единых международных стандартов на оказываемые услуги, введение новых услуг, которые изначально предлагались только в странах базирования, а теперь распространяются по всему миру. При выходе на зарубежные рынки международные гостиничные цепи используют следующие конкурентные преимущества:

- владение управленческим опытом и опытом организации производства и предоставления гостиничных услуг;
- экономия на масштабе производства;
- использование преимуществ всемирной системы резервирования и систем взаимного информирования;
- возможность предоставления отелям нематериальных активов и логистических навыков;
- использование опыта, полученного в стране базирования и от всех отелей, расположенных за ее пределами.

Сегодня мировое гостиничное хозяйство представлено в основном операторами из развитых индустриальных стран, что объясняется растущей значимостью таких процессов, как поиск путей повышения эффективности основных активов (табл.1). Международные гостиничные корпорации (МГК) используют различные конкурентные стратегии, преследуя при этом основную цель - вытеснение и поглощение малых независимых владельцев и операторов с рынка специализированных услуг (табл.2, 3).

## Крупнейшие гостиничные корпорации мира

№	Название компании	Количество комнат	Количество отелей	Страна
1	InterContinental Hotels Group	536 318	3 520	Англия
2	Cendant Corp.	518 747	6 402	США
3	Marriott International	490 564	2 718	США
4	Accor	453 403	3 894	Франция
5	Choice Hotels International	388 618	4 810	США
6	Hilton Hotels Corp.	348 483	2 173	США
7	Best Western International	310 245	4 110	США
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	229 247	738	США
9	Carlson Hospitality Worldwide	147 624	881	США
10	Hilton Group plc	98 689	392	Англия
11	Hyatt Hotels/Hyatt International	89 602	208	США
12	Sol Meli SA	80 494	331	Испания
13	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	76 000	290	Германия
14	Socit du Louvre	66 356	896	Франция
15	Interstate Hotels & Resorts	65 250	295	США

Примечание: составлено по данным источников: Трофимова И. Мировой рейтинг гостиничных цепей/

И.Трофимова // Отель.2006. - № 2. - С. 28-34; Современное состояние реформирования гостиничных услуг в

РФ// Изготовлено по государственному заказу города Москвы, ОАО «ГАО «Москва». – 2007. – С.39 - 40.

Таблица 2

**Ведущие гостиничные сети – управляющие гостиницами на основе  
договоров на управление**

	Гостиничные сети	Всего управляемых гостиниц по договору на управление	Всего гостиниц
1	Marriott International	889	2632
2	Extended Stay Hotels	654	654
3	Accor	535	3973
4	InterContinental Hotels Group	403	3540
5	Tharaldson Enterprises	360	360
6	Global Hyatt Corp.	316	818
7	Interstate Hotels & Resorts	306	306
8	Starwood Hotels & Resorts	283	733
9	Hilton Hotels Corp.	206	2259
10	Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	227	887

Источник: Strauss, K., Scoviak, M., Giants HOTELS' 325 ranking reveals biggest chains still growing by leaps and bounds. Editorial Archives // Hotel. - July 2005 - Special Report

**Ведущие гостиничные сети – франшизодатели, предоставляющие свою торговую марку на основе франчайзинговых договоров**

	Гостиничные сети	Всего гостиниц, работающих на основании франчайзинговых контрактов	Всего гостиниц
1	Cendant Corp.	6396	6396
2	Choice Hotels International	4977	4977
3	InterContinental Hotels Group	2971	3540
4	Hilton Hotels Corp.	1900	2259
5	Marriott International	1658	2632
6	Accor	949	3973
7	Carlson Hospitality Worldwide	864	890
8	Global Hyatt Corp.	505	818
9	Starwood Hotels & Resorts	310	733
10	Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	307	887

Источник: *Strauss, K., Scoviak, M., Giants HOTELS' 325 ranking reveals biggest chains still growing by leaps and bounds. Editorial Archives // Hotel.- July 2005 - Special Report*

В ходе диссертационного исследования выявлено, что сеть как форма организации способствует разработке и адаптации перспективных сетевых стандартов качественного гостиничного предложения, позволяет осуществлять эффективный трансферт управленческих компетенций, преимуществ от владения нематериальными активами (брендами) и положительного опыта внутри сети, а также важнейших управленческих технологий, ноу-хау и ценных ресурсов организации, совершенствовать стандарты обслуживания. В этом ключе изучение стратегий развития гостиничных сетей представляется актуальным.

Целью стратегического управления каждой корпорации является "адаптация к постоянно меняющейся среде, что позволяет предприятию не только выжить, но и успешно осуществлять свою деятельность". На основании анализа работ В.С. Катькало, В.Н. Мукбы в диссертации выделены и обобщены наиболее распространенные группы и подгруппы стратегий развития гостиничных сетей, которые в тот или иной период времени являлись инновационными для каждой корпорации (рис.1).

Рассмотрев корпоративные и конкурентные стратегии гостиничных сетей на основе современных концепций стратегического управления, можно сделать вывод, что это типичные инновационные стратегии, которые направлены на обеспечение конкурентных преимуществ гостиничного предприятия за счет поиска и реализации новых возможностей в области управления.

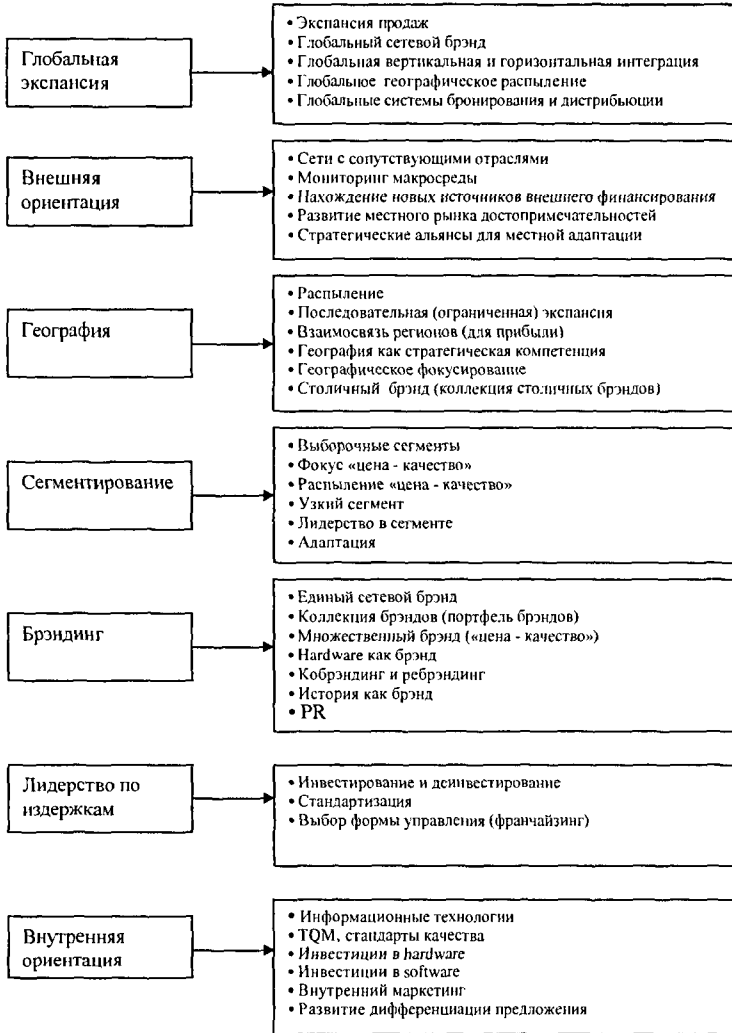


Рис. 1. Основные группы и подгруппы конкурентных стратегий гостиничных сетей

Анализируя деятельность международных гостиничных корпораций в условиях глобализации, необходимо подчеркнуть постоянную борьбу за клиента, в результате которой создаются новые гостиничные продукты и услуги. Однако широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий привело к тому, что продуктовые и процессные инновации копируются мгновенно.

Именно поэтому реализация нововведений в управлении должна быть первым этапом инновационной стратегии развития организации, способствующим дальнейшим преобразованиям.

На основании исследования экономической литературы в диссертации выделены перспективные направления организационно-управленческих инноваций в индустрии гостеприимства, к которым относятся: совершенствование бизнес-процессов управления и инновации в рыночном поведении предприятия (рис. 2).

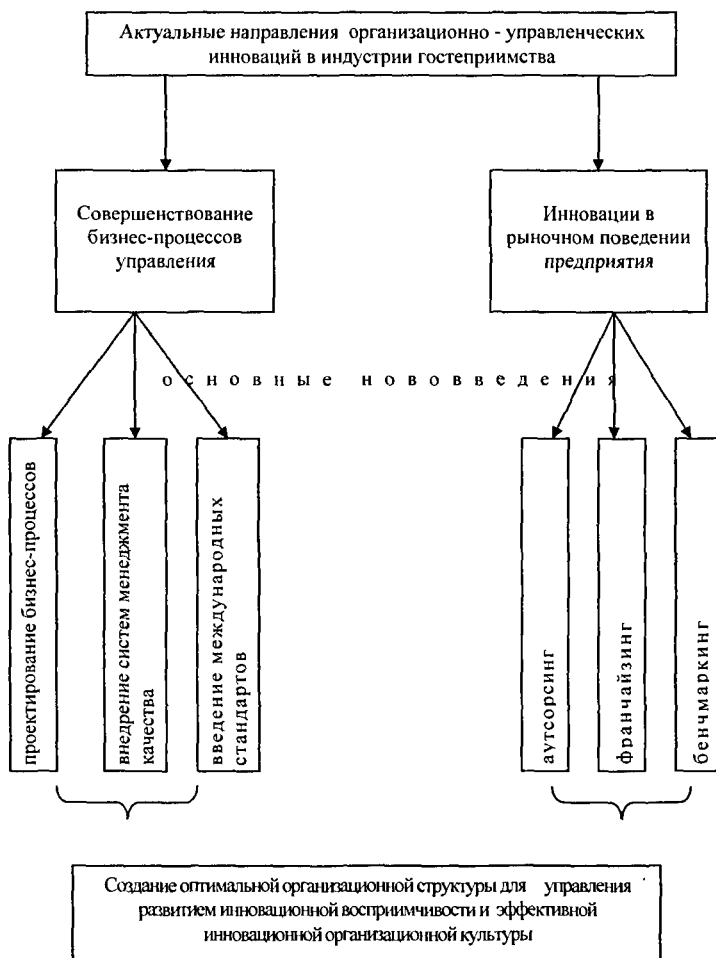


Рис. 2. Актуальные направления организационно - управленческих инноваций в индустрии гостеприимства

Смысл управленческих нововведений в бизнес-процессах состоит в том, чтобы обеспечить не только локальные финансово-экономические результаты, но также получить интегрированное представление о модели цепочки создания стоимости, выработки стратегии и тактики управления, сформировать систему управления отдельными направлениями деятельности и наладить операционный менеджмент. Основными нововведениями при совершенствовании бизнес-процессов управления являются: проектирование бизнес-процессов, внедрение систем менеджмента качества, введение международных стандартов.

Другим направлением для приобретения и развития конкурентных преимуществ является управление рыночным поведением компании. Ведущими инновациями в управлении рыночным поведением компании являются аутсорсинг, франчайзинг и бенчмаркинг.

Третья глава «Методические рекомендации по развитию инновационного управления на предприятиях индустрии гостеприимства» посвящена вопросам разработки предложений и рекомендаций по совершенствованию управления инновациями с целью формирования модели процесса создания качественной гостиничной услуги.

С точки зрения создания качественной услуги и постоянного совершенствования бизнеса особый интерес для индустрии гостеприимства представляет бенчмаркинг, который с одной стороны является одной из ведущих инноваций в управлении рыночным поведением компании, а с другой – поддерживающей технологией концепции TQM (Total Quality Management).

На основе анализа определений понятия «бенчмаркинг» различных авторов в диссертации предлагается следующая **трактовка данного термина**: *бенчмаркинг - это улучшение деятельности посредством обучения успешной практике других организаций*. Бенчмаркинг представляет собой непрерывный процесс, включающий в себя совершенствование ключевых внутренних процессов, постоянный мониторинг деятельности, проведение новых сравнений с наилучшими исполнителями и поиск способов дальнейшего совершенствования.

Исходя из обобщения имеющихся подходов и принимая во внимание задачи, требующие решения в процессе его проведения в диссертации разработан механизм проведения бенчмаркинга с учетом особенностей сферы гостиничных услуг (рис.3).



Рис. 3. Основные этапы проведения бенчмаркинга на предприятиях индустрии гостеприимства

В диссертационном исследовании выявлено, что в индустрии гостеприимства возможны два основных варианта повышения конкурентоспособности, реализующие технологии бенчмаркинга: процессный и сравнительный бенчмаркинг. При использовании процессного изучается внутренняя организация системы управления гостиницей на основе бизнес-процессов, при использовании сравнительного - информация о работе гостиниц-конкурентов. *Сравнительный бенчмаркинг* - это бенчмаркинг показателей, его использование рекомендуется в комбинации с конкурентным бенчмаркингом и предполагает сравнение с прямыми сильнейшими конкурентами. Информация, собранная в процессе сравнительного бенчмаркинга, может использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей.

*Процессный бенчмаркинг* - основа для совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов, составляющая неотъемлемую часть инициативы общего непрерывного процесса повышения качества. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса, глубокое функциональное исследование деятельности, как своей организации, так и организации-партнера. Основные трудно-



сти бенчмаркинга процессов связаны с выяснением того, что представляют собой процессы в сравниваемых организациях.

Процессный подход состоит в том, что при управлении основное внимание уделяется технологиям, т.е. процессам их производства. Любая деятельность рассматривается как процесс, в котором используемые ресурсы входа преобразуются в выход (результат деятельности или процесса).

Процесс определяется как совокупность взаимосвязанных ресурсов и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы. Очевидно, что всякое действие или работа выполняется в течение времени как процесс. Поэтому и управление осуществляется как в форме непрерывного процесса контроля, оценивания, обеспечения и корректировки процессов оказания услуг.

В диссертации разработана модель макропроцессов гостиничного комплекса (рис.4). Входом процесса являются необходимые материалы и информация. Выходом процесса является услуга, ценностью и стоимостью которой определяется потребительский спрос на эту услугу. Услуга гостиничного комплекса также рассматривается как процесс непосредственного воздействия поставщика и потребителя или деятельность поставщика по удовлетворению потребностей потребителя.

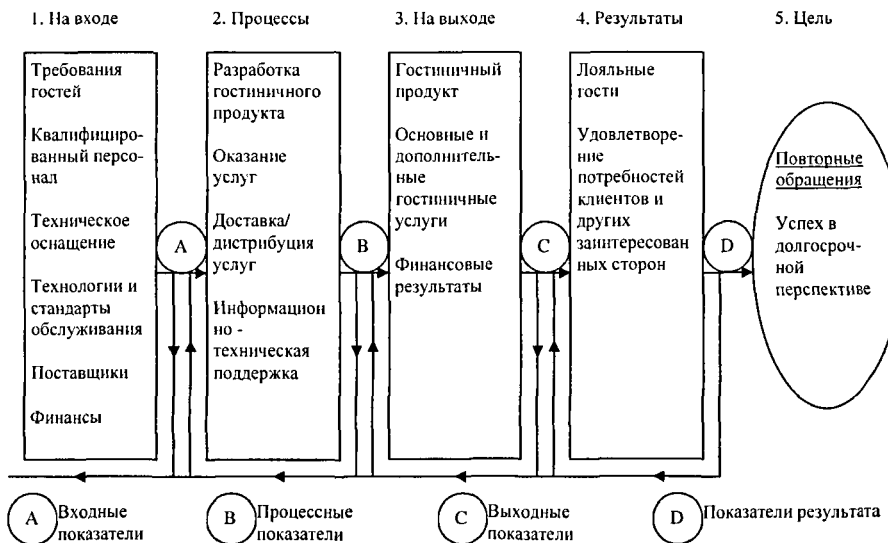


Рис. 4. Модель макропроцессов гостиничного комплекса

Процессный подход к системам управления гостиничным комплексом позволяет рассматривать процессы управления как обособленные бизнес-процессы, составной ча-

стью которых является разработка и контроль над показателями эффективности основной деятельности гостиницы, таким образом, процессный подход позволяет сфокусировать внимание на формировании и контроле показателей эффективности.

Требования процессного подхода к разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии Системы менеджмента Качества (СМК) изложены в пп.4.1 а-е ГОСТ Р ИСО 9001 :2000. ISO-9000 – признанная система международных стандартов по созданию системы управления качеством, который представляет собой набор требований по обеспечению управления качеством продукции и услуг. Система управления качеством на основе международных стандартов ISO-9000 – это составляющая системы управления бизнесом, ориентирующая ее на производство продукции или оказание услуг с показателями качества, соответствующими ожиданиям потребителей. Другими словами, составляющие системы управления качеством задают требования к организации процессов и процедур общей системы управления бизнесом таким образом, чтобы продукт на выходе системы был качественным с точки зрения потребителя. Следует подчеркнуть, что в международной практике внедрение стандартов ISO-9000 рассматривается как первый шаг к TQM.

В диссертации разработана методика процессного подхода в плане его структуры, логической организации, методов и средств осуществления деятельности на основе ГОСТа (табл.4) и, по мнению автора диссертационного исследования, бенчмаркинг процессов может быть интегрирован в СМК, т.е. являться частью (этапом) методики СМК.

Таким образом, бенчмаркинг процессов является поддерживающей технологией любых концепций СМК, основанных на процессном подходе, и лежит в основе формирования модели процесса создания качественной услуги на предприятиях индустрии гостеприимства.

Разработка и внедрение моделей бизнес - процессов представляют собой важное направление проектирования бизнес - систем и относятся к организационно-управленческим инновациям. На основе анализа типовых бизнес-процессов в диссертации выделены основные процессы эффективного функционирования гостиничного комплекса (рис.5) и обеспечивающие бизнес – процессы (рис.6). Анализ рис. 5 показал, что главные процессы, представленные в любой гостинице, разворачиваются в цепочки подпроцессов, каждый из которых сам становясь процессом создает свою цепочку подпроцессов, в результате которых производятся услуги, которые создают прямую ценность для клиентов гостиницы. На заключительном этапе устанавливаются индикаторы процессов в соответствии с целями в области качества и потребностями гостей отеля.

## Методика реализации процессного подхода в рамках СМК ИСО 9001 : 2000

Рекомендации ISO/TC176/SC2 № 544R (Как делать?)	Требования ГОСТ Р ИСО 9001:2001 (Что делать?)	Реализация
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установить процессы, необходимые для СМК.</li> <li>• Определить, кто является потребителем каждого процесса.</li> <li>• Выявить требования этих потребителей.</li> <li>• Назначить владельцев процессов.</li> <li>• Выделить процессы сторонних организаций.</li> <li>• Для всех процессов определить их входы-выходы</li> </ul>	<p>Определять процессы, необходимые для СМК и их применение во всей организации.</p> <p>Определить/ назначить руководителей процессов (руководители подразделений, должностные лица)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Перечень процессов СМК организации</li> <li>2. Схема разжирования процессов в рамках функционирования организации.</li> <li>3. Схема организационной структуры СМК</li> <li>4. Матрица распределения ответственности</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспроизвести условия протекания каждого процесса.</li> <li>• Сделать его описание (карта процесса или диаграмма)</li> <li>• Выявить все интерфейсы</li> </ul>	<p>Определять последовательность и взаимодействие процессов</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Схема сетей процессов СМК (укрупнено)</li> <li>2.Текстовое описание схемы сети процессов.</li> <li>3. Матрица интерфейсов процессов.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявить характеристики, влияющие на результат процесса.</li> <li>• Установить критерии для мониторинга, менеджмента и анализа.</li> <li>• Ввести эти критерии в процессы СМК и ЖЦП.</li> <li>• Оценить эффективность процессов</li> </ul> <p>Выбрать методы сбора данных.</p>	<p>Определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и управлении этими процессами.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Перечень особо ответственных процессов ЖЦП.</li> <li>2.Перечень процессов СМК, результативность которых подлежит обязательной оценке.</li> <li>3.Состав критериев и методов оценки результативности.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить требования к мониторингу состояния процессов.</li> <li>• Определить требования к процессу и результатам анализа собранной информац.</li> </ul>	<p>Осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Лист результативности процессов</li> <li>2.Инструкция по применению статистич. методов.</li> <li>3.Перечень процессов.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить направления улучшения процессов.</li> <li>• Отслеживать выполнение этих действий.</li> <li>• Определять их результативность.</li> </ul>	<p>Принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Форма документа «цели в области качества»</li> <li>2.Программа мероприятий (план - графики)</li> </ol>

**Основные бизнес-процессы гостиницы.**

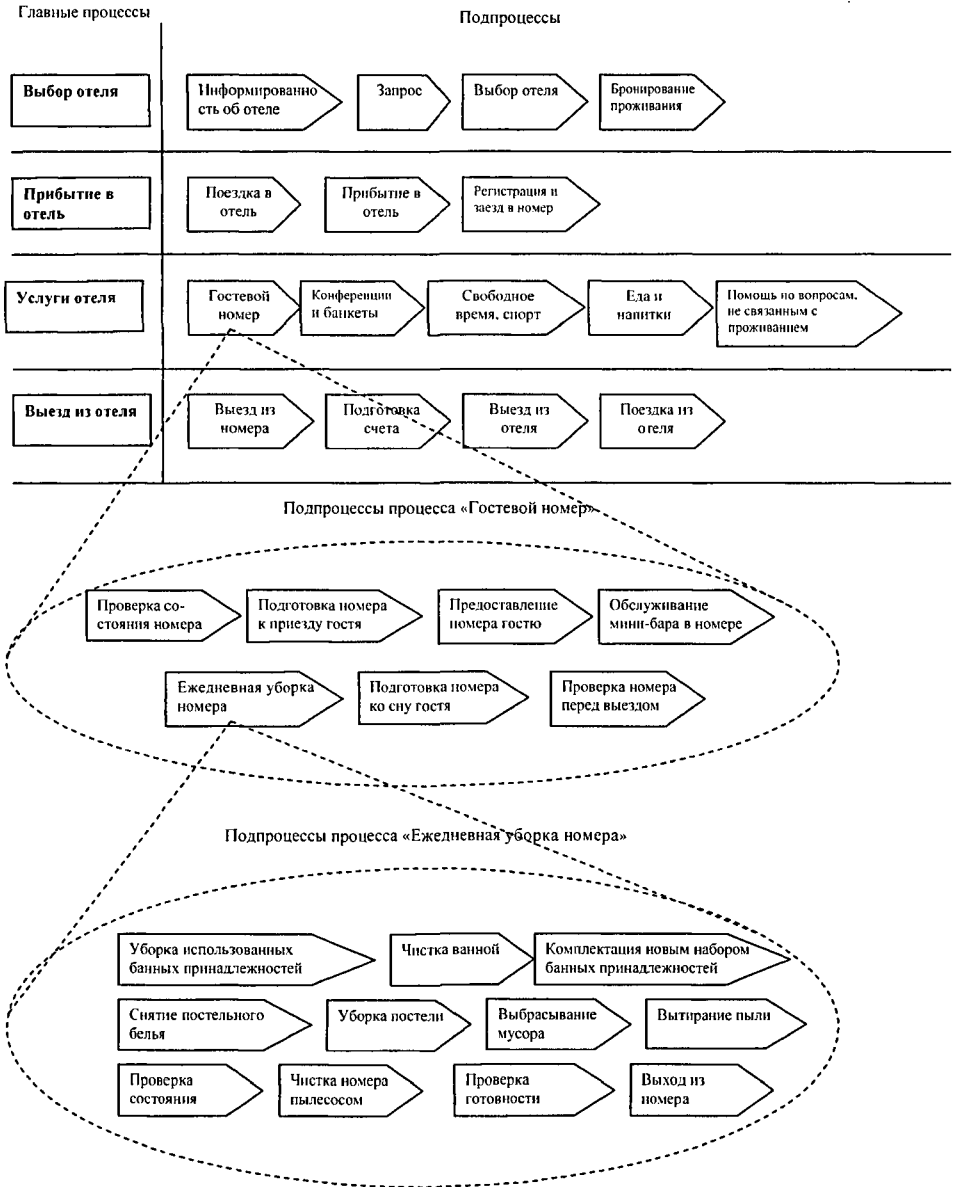


Рис. 5. Декомпозиция основных бизнес – процессов гостиничного предприятия

### Вспомогательные (обеспечивающие) бизнес-процессы.

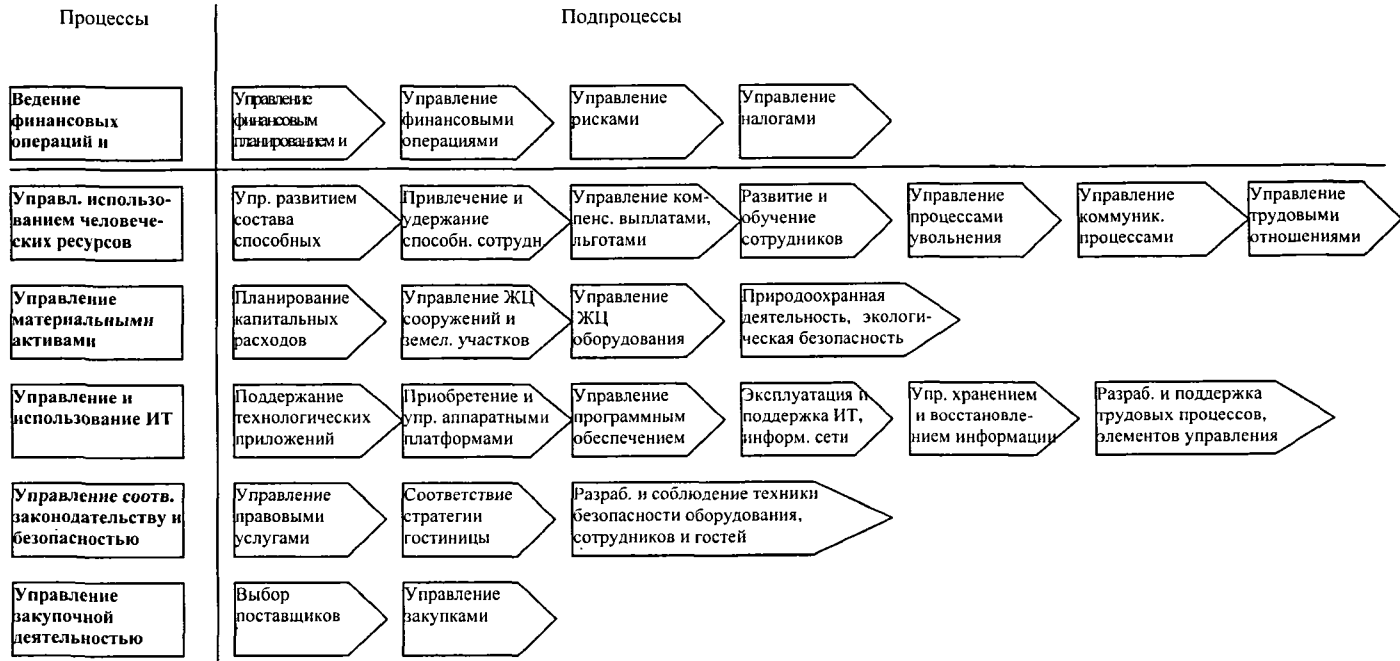


Рис. 6. Вспомогательные (обеспечивающие) бизнес – процессы гостиничного предприятия

После определения ключевых показателей процесса рекомендуется приступать к подбору партнеров по проведению бенчмаркинга и дальше проводить бенчмаркинговое исследование с целью совершенствования бизнес-процессов.

Таким образом на основе требований стандартов ИСО 9000 : 2000 и бенчмаркинга бизнес-процессов в диссертации предлагается модель процесса создания качественной гостиничной услуги, которая в упрощенном виде представлена на рис.7.

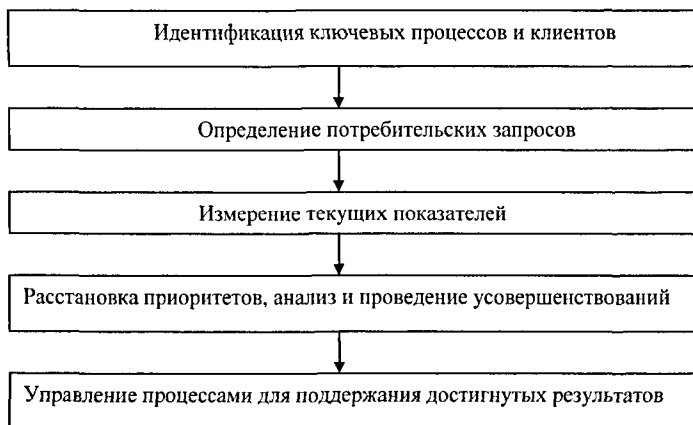


Рис. 7. Модель процесса создания качественной гостиничной услуги

Для реализации данной модели на практике гостиничному предприятию необходимо:

1. Определить приоритетные для клиентов процессы, характеризующиеся низкими рейтингами удовлетворенности.
2. Выявить важные для клиентов факторы и ранжировать их по значимости; определить первичные процессы и возможности гостиницы по удовлетворению существующих нужд.
3. Провести исследование системы ведения гостиничного хозяйства, нацеленное на создание надежного и защищенного от ошибок процесса, который может быть стандартизован внутри гостиничного предприятия.
4. Идентифицировать и сократить ненужные затраты, проанализировав процесс путем упрощения, исключения и объединения этапов системы ведения хозяйства.
5. Для осуществления инновационных изменений по созданию качественной гостиничной услуги предлагается создание определенной организационной структуры

управления, с помощью которой происходит внедрение данного подхода в культуру организации (рис.8).

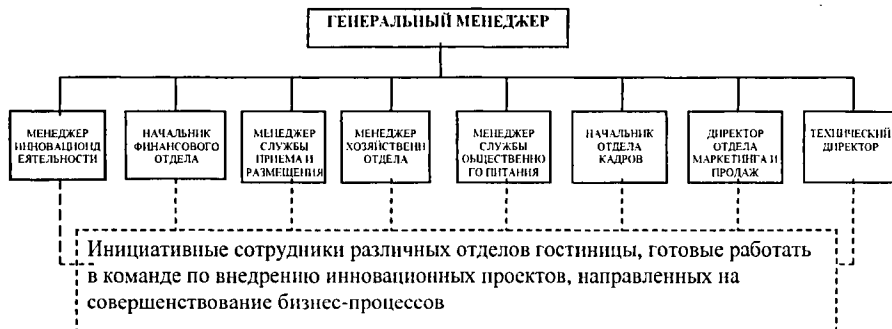


Рис. 8. Структура группы инновационного развития гостиничного предприятия.

Данная структура предполагает формирование группы инициативных сотрудников, вовлеченных в процесс развития компании, во главе с генеральным менеджером гостиницы. В этом случае внедрение новшеств получает комплексную поддержку всех служб предприятия. Деятельность данной группы может напоминать работу административного штаба. Однако от него ее отличает результат. Если сотрудники штаба лишь подготавливают условия для осуществления будущей стратегической задачи, то участники инновационной группы и реализуют ее. Для определения ответственности и полномочий в области качества на основе действующих функций и процессов организации автором диссертации составлена матрица ответственности менеджмента гостиничного предприятия (табл. 5).

Таблица 5

Матрица ответственности менеджмента на предприятиях индустрии гостеприимства.

Менеджеры подразделений гостиниц	Развитие новых стандартов операционных процессов	Развитие мотивационной программы	Создание упрощенной схемы отслеживания процессов	Внедрение новых процессов и их реализация	Ежедневный контроль операционных процессов	Анализ финансовых результатов
Менеджер инновационной деятельности	О	У	О	К	К	И
Начальник финансового отдела			К		У	О
Менеджер службы приема и размещения	К	К	У	У	О	У
Менеджер хозяйственного отдела	У	И	У	У	О	И

Менеджер общественного питания	К	К	У	У	О	У
Начальник отдела кадров	И	О	И	И	И	И
Директор отдела маркетинга и продаж	И	И				И
Технический директор	К	И	К	И	И	И

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное диссертационное исследование дает основание сделать следующие теоретические и практические выводы:

1. В ходе диссертационного исследования выявлено, что гостиничным предприятиям для повышения устойчивости и адаптационной способности к изменениям потребительского поведения в условиях финансового кризиса необходимо целенаправленно проводить организационные изменения, которые невозможны без управленческих инноваций, выступающих в мировой практике хозяйствования источником конкурентных преимуществ.
2. На основании изучения экономической литературы и исследования стратегий развития международных гостиничных сетей в диссертации выделены перспективные направления организационно-управленческих инноваций в индустрии гостеприимства, к которым относятся: совершенствование бизнес-процессов управления и инновации в рыночном поведении гостиничного предприятия.
3. В диссертации выявлено, что основными нововведениями при совершенствовании бизнес-процессов управления являются: проектирование бизнес-процессов, внедрение систем менеджмента качества, введение международных стандартов. Кроме того, к ведущим инновациям в управлении рыночным поведением компании целесообразно отнести аутсорсинг, франчайзинг и бенчмаркинг.
4. В ходе диссертационного исследования предложены два основных варианта повышения конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства, реализующие технологии бенчмаркинга: процессный (бенчмаркинг бизнес-процессов) и сравнительный бенчмаркинг. При использовании процессного изучается внутренняя организация системы управления гостиницей на основе бизнес-процессов, при использовании сравнительного - информация о работе гостиниц-конкурентов. На основе существующих подходов к процессу проведения бенчмаркинга на промышленных предприятиях в диссертации предложена методика проведения сравнительного бенчмаркинга с учетом особенностей сферы гостиничных услуг;



5. Центральной задачей в реализации технологии бенчмаркинга бизнес-процессов на предприятиях индустрии гостеприимства является повышение качества, где под качеством гостиничных услуг подразумевается степень удовлетворения гостей. На основе требований стандартов ИСО 9001: 2000 и бенчмаркинга бизнес-процессов в диссертации разработана модель процесса создания качественной гостиничной услуги.
6. В диссертации подготовлены практические рекомендации по формированию организационной структуры управления, ориентированной на инновационное развитие предприятий индустрии гостеприимства.

**Публикации по теме диссертационного исследования:**

1. Лесникова О.В. Инновации в индустрии гостеприимства и типология гостиничных инноваций // Экономика. Управление. Культура. Вып. 16: Сборник научных статей. М.: ГУУ, 2009. – 0,2 п.л.
2. Лесникова О.В. Выявление тенденций развития процесса глобализации в мировой гостиничной индустрии // Вестник университета (ГУУ). М.: ГУУ, 2008. - №15 (25). - 0,8 п.л.
3. Лесникова О.В. Методика проведения бенчмаркинга на предприятиях индустрии гостеприимства // Вестник университета (ГУУ). М.: ГУУ, 2008. - №13 (23). – 0,7 п.л.
4. Лесникова О.В. Проявление глобализации в мировой гостиничной индустрии // Экономика. Управление. Культура. Вып. 14: Сборник научных статей. М.: ГУУ, 2007. Ч.2. - 0,2 п.л.
5. Лесникова О.В. Стратегии развития международных гостиничных корпораций // Вестник университета (ГУУ). М.: ГУУ, 2006. - №4 (17). – 1 п.л.
6. Лесникова О.В. Развитие гостиничных сетей в России // Экономика. Управление. Культура. Вып. 13: Сборник научных статей. М.: ГУУ, 2006. Ч.1. – 0,2 п.л.
7. Лесникова О.В. Современные тенденции развития гостиничных сетей на рынке Москвы // Реформы в России и проблемы управления. 21 Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов. М.: ГУУ, 2006. - 0,2 п.л.



---

Подп. в печ. 14.01.2009.

Формат 60x90/16.

Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 75 экз.

Заказ № 1115

---

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: [diric@guu.ru](mailto:diric@guu.ru)

[www.guu.ru](http://www.guu.ru)