

УДК 005

## Современные методы управления предприятиями индустрии туризма г. Сочи

<sup>1</sup> Михаил Алексеевич Боков

<sup>2</sup> Надежда Саркисовна Демерчян

<sup>1</sup> Сочинский государственный университет, Россия

доктор экономических наук, профессор

E-mail: lionmb@yandex.ru

<sup>2</sup> Сочинский государственный университет, Россия

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: DNS@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются проблемы развития современных методов управления в сфере индустрии гостеприимства. Отмечается то, что запросы потребителей туристских услуг становятся чрезвычайно индивидуализированными, а рынки разнообразными по структуре. Достаточно убедительно в статье доказывается то, что сейчас оптимальным в управлении предприятием индустрии туризма становится маркетинговая концепция как системная концепция использования современных методов управления на предприятиях индустрии туризма. Вместе с тем процесс управления маркетингом охватывает такие стороны деятельности фирмы, как организация сбыта и его стимулирование, рекламные кампании и исследование маркетинга, управления товарами и ценообразование, другими словами можно сказать, что элементами управления маркетингом являются исследование и анализ рыночной среды, ценовая политика, сбытовая политика, ассортиментная политика. Статья основывается на различных источниках, использованы и нормативно-правовые, научные материалы, которые рассматриваются в соответствии с проблематикой и методикой исследования.

**Ключевые слова:** рынок туристских услуг; сфера индустрии гостеприимства; предприятие индустрии гостеприимства; малый бизнес.

**Введение.** Очень ярко видна перспектива дальнейшей ориентации юга России на отрасль лечебного туризма. Целесообразность развития этого направления связана с возможным использованием уникальной бальнеологической базы, а также благодаря неплохо развитой сети разнонаправленных локальных санаторно-курортных комплексов, которые насчитывают более 80 тыс. мест. В перспективе лечебные предприятия индустрии туризма юга России должны не только сохранить существующую базу, но и получить серьезный толчок для развития и расширения своего потенциала. Касательно направления рекреационной сферы основной акцент должен быть поставлен на реконструкцию и развитие уже зарекомендовавших себя центров: Сочи, Нальчик, Ессентуки, Горячий Ключ и др.

Низкий уровень технической оснащенности поисково-спасательных служб, отсутствие необходимой инфраструктуры серьезно сдерживают развитие многих видов туризма, в том числе и спортивного, который имеет перспективы развития в предгорной и горных частях Северного Кавказа. В прибрежной зоне существуют предпосылки развития водно-парусного спорта, возможности которого практически никак не реализуются. Южный регион со своими заповедниками, национальными парками, нетронутым горным ландшафтом, сельской периферией может стать одной из самых мощных площадок для развития экологического туризма. Если посмотреть на практику зарубежных стран, можно убедиться в том, что развитие экологического туризма в сельской местности имеет реальные перспективы, например, организация рыбалки высокого уровня обслуживания в зонах устья рек. Необходимы усилия по продвижению такого рода услуг.

Предприятие индустрии туризма может строить стратегию своего развития на основе разных подходов: финансовой, просчитывая наиболее оптимальные сферы расходов и инвестиций; конкурентной, вытесняя любыми способами конкурента с рынка; товарной, улучшая качественные показатели своих услуг и др. Думается, что сейчас оптимальным в

управлении туристской организацией становится маркетинговая концепция. С другой стороны, необходимо больше внимания уделять малому бизнесу. Итак, для сохранения и поддержания потока туристов необходимо поддерживать и поощрять создание рекреационных объектов малого бизнеса, которые при минимальных затратах на производство рекреационных услуг могут успешно «закрывать» эту проблему, создавая конкурентоспособную среду. Альтернативой малым гостиницам могут стать крупные рекреационные комплексы, цены в которых предназначены для другого сегмента рынка, для богатых людей.

Видимо, наступило то время, когда малому бизнесу нашего города необходимо защищать свои интересы не через некие аморфные программы, о которых большинство предпринимателей и не слышало, а через конкретные структуры.

Так, например, в ряде стран восточной Европы созданы региональные центры поддержки малого и среднего бизнеса. Центром управления этим процессом стали региональные организации: департамент поддержки малого предпринимательства, центр поддержки малого предпринимательства, а в некоторых случаях – социально-деловой центр службы занятости. Но в любом случае это реальные структуры, о которых мы уже говорили, а не несколько ни за что не отвечающих организаций.

Созданные центры показали свою высокую эффективность и не в последнюю очередь потому, что в них есть, кому поручить реальное дело, и есть, с кого спросить.

Когда за важнейшее для нашего города дело отвечают несколько структур, толку не будет. Как говорил Файоль, «всякое животное с двумя головами – чудовище», а уж если голов больше двух...

Давайте помнить о том, что, когда нет поставленных целей, нет и стратегии, управление при этом носит "реактивный" характер, что в российской практике означает доведение какой-либо проблемы до совершенно отвратительного состояния и затем принятие комплекса очередных "первоочередных" мер. Задача данной статьи заключается в том, чтобы дать представление о современных методах управления СКО при реализации стратегии управления ими в г. Сочи, не углубляясь в обсуждение сугубо специальных вопросов и возможностей, которые стоят перед этим сегментом российского рынка вообще, и в Сочи в частности.

Заметим сразу, что можно реализовать множество вариантов стратегии управления как санаторно-курортной организацией (СКО), так и гостиницами, но с учетом особенностей Сочи можно предложить нижеследующие варианты.

Сначала два возможных стратегических направления:

- *гостиница как гостиница, обладающая «звездностью» в соответствии с действующими стандартами;*
- *курортная гостиница как СКО, которая, с оговорками, также может подпадать под стандарты «звездности».*

Рассмотрим достоинства и недостатки предложенных подходов.

Начнем со **второго подхода, достоинством** которого является:

- возможность снижения стоимости путевки за счет отсутствия налога на добавленную стоимость;
- возможность реализации легальных финансовых схем снижения затрат на повышение уровня потребления трудового коллектива собственника или потребителя услуг СКО;
- социальная направленность данного варианта.

К числу **недостатков** этого **подхода** можно отнести:

- СКО – это рекреационные предприятия, как правило, не более трехзвездного уровня;
- само понятие «санаторий» несет в себе некий негативный оттенок для лиц, считающих себя здоровыми людьми;
- налоговое законодательство РФ находится в стадии перманентного изменения и никто не может дать гарантию того, что НДС не будет вновь возвращен в структуру затрат на путевки.

Реализация **первого подхода** избавляет нас от указанных недостатков и позволяет диверсифицировать деятельность СКО.

Можно соединить достоинства первого и второго подходов и свести к минимуму их недостатки, если назвать СКО пансионатом с лечением либо курортной гостиницей. Для удобства изложения в этой главе мы примем термин «курортная гостиница» или просто «гостиница».

Сегодня в мире известно несколько основных подходов к проблеме управления гостиницами вообще, и СКО в частности, а именно:

- управление гостиницей как независимым предприятием;
- управление через вхождение в гостиничные цепи;
- контрактное управление;
- управление через франчайзинг;

- все вышеназванные подходы к управлению с использованием объединений взаимного информирования.

Часто бывает трудно определить, управляется ли данное предприятие администрацией цепи или оно является франшизным членом (о франчайзинге см. ниже). Внешний вид предприятия и его работников, продукты питания, подаваемые в ресторане, уровень обслуживания или декор не дают ни малейшего ответа на вопрос, кому оно принадлежит. И тем не менее, если предприятие является лишь франшизным членом какой-либо известной гостиничной цепи, оно может управляться самостоятельно, вне прямого контроля со стороны администрации цепи. Далее, цепь практически не имеет прав на доходы и не несет ответственности за потери по франшизным операциям. Обычное дело для фирмы – заключить договор франшизы с администрациями предприятий.

Весь мир знает о таких цепях, как "Холидей Корпорейшн" или "Холидей Иннз". Между тем, эти цепи на 98 % состоят из франшизных предприятий, принадлежащих самым различным компаниям.

В гостиничном бизнесе за рубежом насчитывается значительно больше франшизных, чем полноправных корпоративных членов, тем не менее практика показывает, что обычно полноправные члены цепей имеют более высокий товарооборот и прибыль. Однако различие между успехом и выдающимся успехом может зависеть от едва различимых факторов. Если руководство франшизного предприятия недооценивает значения этих факторов, оно не станет их с настойчивостью использовать. В этом случае результат управления будет не так значителен.

Несмотря на то, что за рубежом уже имеется значительное количество гостиничных цепей, налицо все признаки того, что число их будет возрастать.

Гостиничные цепи продолжают развиваться даже в условиях постоянно снижающегося уровня загрузки, который наблюдается во многих районах.

Как это ни странно на первый взгляд, небольшие независимые предприятия требуют более высокого управленческого мастерства, чем более крупные. Дело в том, что крупные предприятия создают значительно большие доходы, что делает возможным найм квалифицированных и высокооплачиваемых специалистов узкого профиля.

Обычным явлением для крупных предприятий является наличие в штате в дополнение к генеральному директору – директоров по питанию, размещению, бронированию, маркетингу, организации приемов, ресторана, финансового директора и т.п. Такой тип управленческой поддержки, если даже он и присутствует не в полном объеме, для предприятия, входящего в цепь, может осуществляться из штаб-квартиры корпорации.

Собственник гостиницы, входящей в цепь, таким образом, может не включать всех или большинство перечисленных специалистов в штат своего предприятия. Однако для российских и особенно для сочинских условий последнее утверждение достаточно спорно, так как нет еще достаточного опыта управления гостиницами через цепи.

Важно знать, что, даже если гостиница является частью большой корпоративной цепи, это не всегда коллективный бизнес, поскольку помимо полноправных членов корпоративных цепей имеются и ассоциированные члены, принимающие участие в бизнесе на основе договора франшизы. Кроме того, очень часто гостиница или мотель управляется одной из профессиональных компаний по контракту либо является участником объединения взаимного информирования.

Следует помнить о том, что контроль за исполнением договора франшизы носит достаточно жесткий характер, что вряд ли может устроить собственника гостиницы в том случае, если это достаточно состоятельная в финансовом отношении структура.

Существуют два типа управляющих компаний. Большинство из них — гостиничные цепи, осуществляющие контрактное управление своими франшизными членами, например, "Хилтон", "Шератон", "Холидей Иннз".

Имеются также независимые управляющие компании, которые управляют предприятиями в различных гостиничных цепях или под разными именами. Как правило, такие компании предоставляют собственникам больше прав по контролю за своими предприятиями и больше свободы в выборе партнеров по франшизным договорам. С учетом всего вышеизложенного нам представляется наиболее приемлемой следующая стратегия управления СКО в Сочи на основе использования новых методов управления.

В смысле организационно-правовой формы СКО реализуются в виде пансионатов с лечением или курортных гостиниц. Управление СКО осуществляется на основе вступления в гостиничные цепи с заключением договора франшизы или контрактного управления.

Следует отметить то, что для гостиничного и курортного бизнеса в нашей стране это дело новое, но, на наш взгляд, достаточно перспективное. Дело в том, что освоение новых сфер бизнеса и новых регионов, например Красной Поляны, гораздо легче с помощью уже известных во всем мире гостиничных цепей.

Мы предвидим значительные трудности в реализации предложенной стратегии, а именно:

- отсутствие в российском законодательстве специальных нормативных актов, регулирующих эту сферу бизнеса, хотя при определенных обстоятельствах этот недостаток может стать достоинством;

- недоверие зарубежных партнеров к российскому бизнесу.

Однако следует заметить, что эти трудности вполне преодолимы.

Одним из главных причин, определяющих успех маркетинга в сфере туристских услуг, является их качество.

При этом важно подчеркнуть, что с ростом благосостояния россиян проблема повышения качества рекреационных услуг для Сочи будет только нарастать [1, с. 78].

Отсюда настоятельная необходимость значительного повышения качества рекреационных услуг и создания под эту задачу системы управления маркетингом туристских услуг.

**Результаты.** Система маркетинга предполагает решение следующих задач:

- системный анализ рынка туристских услуг;
- выявление сегментов рынка туристских услуг и неудовлетворенных потребностей в подобных услугах;
- формирование туристического продукта, обсчет цен;
- создание комплекса мероприятий, наиболее полно удовлетворяющих существующий спрос;
- реализация системы сбыта туристского продукта;
- формирование комплекса мероприятий по совершенствованию управления и организации процесса оказания туристских услуг.

**Заключение.** Итак, чтобы быть эффективным, в маркетинге существующую практику следует сравнивать с принятыми в теории стандартами и принципами. Это должно достигаться путем организации систематических маркетинговых исследований, дополняемых в случае необходимости специальными исследованиями по конкретным вопросам.

#### **Примечания:**

1. Андреев В.Д., Боков М.А., Матющенко Н.С., Романова Г.М., Шаповалов В.И. Теория и практика современного менеджмента / Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2011. 264 с.

2. Академия рынка: маркетинг / Пер. с фр. // А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.; научн. ред. А.Г. Худокормов. М.: Экономика, 1993. 572 с.

3. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер Ком, 1999.

4. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга» (Издание 2-е, дополненное). М.: Фолиум, «Информ-Студио», 1996. 128 с.

5. Аникина А.А. CRM – решение как средство повышения конкурентоспособности и эффективности компании на рынке // Маркетинг услуг. 2007. № 1. С. 24.

6. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для высш. учеб. заведений. М.: ИНФРА-М, 2001. 804 с.
7. Боков М.А. Стратегия развития г. Сочи как курорта мирового уровня или туристской дестинации [Текст] / А.С. Геворгян, Н.С. Демерчян // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2011. № 1(15). 0,6 п.л.
8. Ветитнев А.М., Боков М.А., Угрюмов Е.С. Конкурентоспособность санаторно-курортных организаций. Сочи: РИО СГУТиКД, 2012. 95 с.
9. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учеб. для высш. учеб. заведений. Второе издание. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. 1063 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент / Пер. с англ. // Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2000. 752 с.

UDC 005

### **Modern Methods of Sochi Travel Companies Management**

<sup>1</sup>Mikhail A. Bokov  
<sup>2</sup>Nadezhda S. Demerchyan

<sup>1</sup> Sochi State University, Russia  
26a, Sovetskaya street, Sochi city, 354000  
Dr. (Economy), Professor  
E-mail: lionmb@yandex.ru  
<sup>2</sup> Sochi State University, Russia  
26a, Sovetskaya street, Sochi city, 354000  
PhD (Economy)  
E-mail: DNS@mail.ru

**Abstract.** The article deals with the problems of modern methods of hospitality industry management development, states that travel services consumers' demands are becoming more personalized and the markets – more diversified. The article conclusively proves that marketing concept as a system concept of travel companies modern management methods application is optimal for travel company management. Besides, marketing management process involves such company activity as sales marketing and promoting, advertising campaign and marketing study, product management and pricing. In other words, market environment examination and analysis, price policy, sales policy, assortment policy are marketing management elements. The article is based on different sources, uses regulatory and scientific data, which are considered in accordance with examination agenda and methodology.

**Keywords:** tourism services market; hospitality industry field; hospitality enterprise; small business.