

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В САМОЙ ДИНАМИЧНОЙ ОТРАСЛИ ИНДУСТРИИ КЫРГЫЗСТАНА – ГОСТЕПРИИМСТВЕ

*Е.С. Островская*

---

Рассмотрены экономические составляющие индустрии гостеприимства, эффективное управление которыми позволит решить ряд экономических и социальных проблем развития отрасли в Кыргызстане.

*Ключевые слова:* индустрия гостеприимства; управление; методы управления; рекреанты.

Гостеприимство – одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее

для туристов. Высокие темпы развития, большие объемы валютных поступлений активно влияют на различные сектора экономики, что способствует формированию собственной туристической

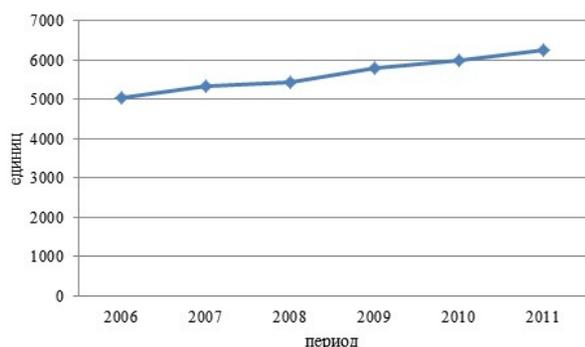


Рисунок 1 – Количество зарегистрированных хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в сфере гостеприимства

индустрии. Но если туристические ресурсы (горные пейзажи, реки, озера, исторические достопримечательности) привлекают туристов, то индустрия гостеприимства ставит задачи обеспечить регулярный доход, вернуть путешественников, вновь и вновь привлекать новых туристов.

В современной литературе не существует понятия “рынок индустрии гостеприимства”. Теоретически можно представить, что в отличие от рынка туристских услуг особенностью рынка индустрии гостеприимства является то, что в роли продавцов выступают не туроператоры и турагенты, а исключительно организации – исполнители, которые помимо услуг проживания, лечения, досуга и питания, предлагают сегодня услуги бронирования билетов, экскурсионные услуги, развлекательные и т. д.

Следовательно, индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию сервиса. Услуги индустрии гостеприимства, как и любые другие услуги, формируются на туристском рынке под воздействием спроса и предложения.

Спрос на услуги гостеприимства формируется под воздействием следующих факторов [1]:

- потребности рекреантов<sup>1</sup> в лечении и отдыхе;
- финансовые возможности рекреантов;
- наличие соответствующего качества предоставляемых услуг и т.д.

Предложение на услуги индустрии гостеприимства формируется под воздействием следующих факторов [1]:

- емкость размещения;

<sup>1</sup> Рекреанты – люди, находящиеся на отдыхе, путешествующие.

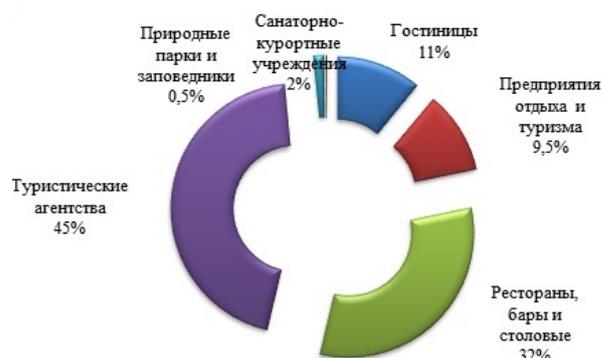


Рисунок 2 – Структура отрасли гостеприимства в Кыргызстане, 2011 г.

- ценовая политика предпринимательских структур индустрии гостеприимства;
- наличие финансовых, трудовых, лечебных и инвестиционных ресурсов;
- структура издержек;
- экономическая политика органов власти;
- научно-техническое и материальное оснащение;
- уровень управления и контроля, позволяющие оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и сократить риски.

В Кыргызстане динамичность развития отрасли гостеприимства подтверждается высокими темпами. В данный сектор экономики вовлекается как можно больше предприятий, их количество каждый год растет на 4–5 % (рисунок 1) [2].

В 2011 г. количество зарегистрированных предприятий в сфере гостеприимства в Кыргызстане составило 6258 единиц. В число таких предприятий входят гостиницы (688 ед.), различные предприятия отдыха и туризма, санаторно-курортные учреждения (83 ед.), природные парки и заповедники (10 ед.), субъекты общественного питания (2004 ед.). Из них наибольшую долю (45 %) составляют туристические агентства – 2803 ед. (см. рисунок 2) [2].

В структуре ВВП республики удельный вес предприятий индустрии гостеприимства в 2011 г. составил 4,2 %, против 3,7 % в 2010 г. И доходы от этой отрасли стремительно увеличиваются. Объем услуг, предоставляемых предприятиями индустрии гостеприимства в 2011 г. составил более 10 млн сом. [2].

Динамичность предприятий индустрии гостеприимства в Кыргызстане, как и во всем мире, показывает необходимость и важность ее развития. Существенным фактором повышения конкурентоспособности является “хороший” менеджмент, т. е. методы и способы управления, позволяющие

повысить качество обслуживания и привлечь как можно больше клиентов.

Услуга – важная составляющая индустрии гостеприимства, является объектом менеджмента. В настоящее время большой объем литературы иностранных авторов посвящен данной теме, в западных странах накоплен огромный многолетний опыт по управлению в гостиничных предприятиях. Но в связи с тем, что индустрия гостеприимства в Кыргызстане функционирует в специфических условиях, сегодня не очень много монографий отечественных авторов, в которых можно было бы найти предложения по созданию именно отечественной системы, отвечающей нашим традиционным реалиям. Изучение зарубежного опыта работы предприятий индустрии гостеприимства, безусловно, играет большую роль в деле повышения качества обслуживания гостей. Очень трудно требовать от обслуживающего персонала высокого качества в обслуживании клиентов, если он не имеет ясного представления о том, какие требования к уровню современного сервиса предъявляются посетителями.

В управлении качеством обслуживания гостеприимство занимает особое место. Этот термин имеет в виду производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к гостю, способность персонала чувствовать его потребности. Гостеприимство как добрые личные отношения персонала к клиентам часто забывается и становится утраченным искусством. Объяснения этому ищут или в поведении служащих, или в игнорировании потребностей клиентов. Внешняя очевидность такого заблуждения ведет к сокращению контактов клиентов с обслуживающим персоналом. Стратегия казалась простой: если гость жалуется на отсутствие любезности со стороны служащих, следует сократить контакты гостей с обслуживающим персоналом – так началась эра самообслуживания, вызванная к жизни тенденцией замены служащих машинами. Благодаря новым технологиям появилась возможность накормить тысячи людей, в считанные минуты бронировать место в гостинице и т. п. Увлеченность технологическими новшествами приводит к убеждению, что все контакты между клиентами и персоналом можно свести в минимум и таким образом решить проблему вежливости и гостеприимства. Однако клиенты не принимают эту тенденцию, и имеется много доказательств того, что гостиничная индустрия пересматривает свои позиции в этом вопросе. Она все больше начинает демонстрировать новое понимание машин как помощников человека, а не как его заместителя или конкурента. Гостеприимство не только не умерло, но, напротив, становится новым символом.

Человек вновь занял подобающее ему в индустрии гостеприимства место, создавая стимулы совершенствования менеджмента в данной отрасли. В качестве основных элементов менеджмента в индустрии гостеприимства можно выделить следующие:

- экономические методы управления (внутрифирменное планирование, самофинансирование, ценообразование, повышение квалификации);
- принципы управления (интегрированность знаний, кадровое обеспечение, целевая конкретность, своевременность принятия управленческих решений);
- нормативно-правовое регулирование (законодательные акты);
- функции управления (организация, стандартизация, нормирование, планирование, прогнозирование, контроль и учет, маркетинг, координация).

Д.И. Елканова и Д.А. Осипов рассматривают менеджмент предприятий сферы гостеприимства как систему четырех механизмов:

- административно-организационный (система распределения полномочий);
- экономический (система ресурсного обеспечения);
- кадровый (обучение и мотивация);
- информационный (система информационного обеспечения) [3].

Однако названные авторы не анализируют возможности управления потоком отдыхающих. Поток рекреантов ими анализируется с точки зрения маркетингового подхода, а не управленческого. Кроме того, авторами делается основной упор на организационно-экономический аспект механизма управления, то есть предлагаются меры совершенствования законодательства и внутрифирменного планирования.

Такие авторы, как Т.В. Абрамова [4], Н.Ю. Гаценбиллер [5] и другие, предлагают создание Государственного комитета (совета) по развитию туризма и курортов, объединяющего функции Министерства здравоохранения и департаментов по развитию туризма.

Д.И. Елканова [3] также указывает на важность создания национальных туристских администраций (НТА), которые должны функционировать для обеспечения реализации туристской политики государства. При этом данные органы должны находиться в постоянной и тесной взаимосвязи с исполнительными и законодательными органами государственной власти всех уровней. Они также взаимодействуют с туристскими центрами, союзами и иными общественными

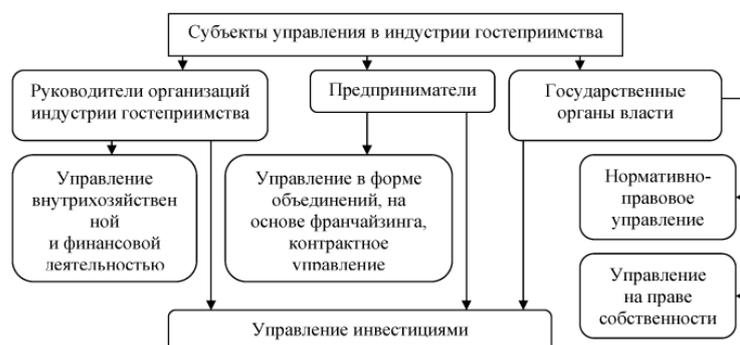


Рисунок 3 – Субъекты управления в индустрии гостеприимства

организациями, от усилий которых (степени воздействия, инициатив в области законодательства, финансовой, экономической и социальной сфер) зависит успех или неудача туристской политики государства.

В настоящий момент в Кыргызстане создано Государственное агентство по туризму. Для развития туризма в республике были приняты Государственная программа развития туризма до 2010 г. (принята в 2000 г.) [6], а для эффективного функционирования отрасли – Закон “О туризме” [7]. Во II части Программы показаны причины, препятствующие развитию туризма в нашей республике. Но до настоящего времени не устранена хотя бы одна из причин и не ослаблено негативное влияние какой-либо из них. На основании этого можно сделать следующие выводы: либо оба эти документа нереальны для исполнения, либо те органы, которые призваны устранять недостатки и решать задачи по развитию туризма, не могут их устранить.

В целях совершенствования управления предприятиями индустрии гостеприимства, необходимо формирование иного механизма управления, который бы позволял использовать не только вертикальное, но и горизонтальное регулирование предпринимательской деятельности в этой сфере (рисунок 3).

Основными элементами представленного механизма являются предпринимательские структуры индустрии гостеприимства как объекты управления, а также обеспечение, методы, способы и функции управления как субъекты управления. Перечисленные элементы составляют вертикальное управление предприятиями индустрии гостеприимства, так как процесс управления осуществляется сверху вниз (от субъектов к объектам).

Особенность данного механизма – наличие горизонтального управления, а именно: партнерские объединения предпринимательских структур индустрии гостеприимства и частных структур других отраслей, цель которых заключается в управлении

потоком рекреантов, что обеспечит заполняемость и увеличит доходы индустрии гостеприимства. Субъектов управления, кроме некоммерческих структур, объединяет то, что они могут являться инвесторами, то есть осуществлять вложения средств в развитие организаций индустрии гостеприимства. Государственные органы власти, помимо инвестиционного, осуществляют нормативно-правовое управление и управление на праве собственности.

Методы управления предприятиями отрасли гостеприимства определяют оптимальный комплекс мер, стратегий, реализации организациями индустрии гостеприимства своих функций и могут способствовать достижению экономического роста.

И сейчас особенно важно применять современные методы управления. В основу применения данных методов управления должны быть положены:

- приемлемая ценовая политика и тарифная политика на коммунальные услуги;
- оптимальные решения в осуществлении ресурсозатрат;
- научные виды деятельности, позволяющие своими результатами укреплять материально-техническую базу организаций;
- стимулирование оплаты труда, создание благоприятных социально-психологических условий труда, решение проблемы занятости населения.

Для эффективного функционирования предприятий индустрии гостеприимства целесообразным можно считать также создание коммерческого партнерства субъектов сферы гостеприимства, которое будет объединять следующие предприятия:

- любое производственное или коммерческое предприятие, направляющее своих работников на отдых или лечение в определенный санаторий (гостиницу) напрямую без участия турфирм;

- санатории и пансионаты с лечением, предлагающие лечебно-оздоровительные услуги; предприятия гостиничного хозяйства.

Заключение договорных отношений между перечисленными выше предприятиями в рамках коммерческого партнерства позволят:

- рекреантам, остановившимся в гостинице и не желающим приобретать конкретную путевку на лечение, частично пользоваться лечебной базой санатория как в сезон, так и не в сезон;
- санатории, испытывающие в пик сезона полную загрузку и невозможность разместить дополнительных желающих на территории своего корпуса, могут воспользоваться свободными средствами размещения гостиничного комплекса.

Преимуществом коммерческого партнерства является коммерческая независимость организаций-участников, а также отсутствие иерархии управления.

Таким образом, представленные рекомендации будут способствовать эффективному управлению предприятий индустрии гостеприимства.

### *Литература*

1. *Левченко Т.П., Баранова А.Ю.* Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства / Т.П. Левченко, А.Ю. Баранова // URL: <http://www.m-economy.ru>.
2. Туризм в Кыргызстане / Нацстатком КР. Бишкек, 2011.
3. *Елканова Д.И.* Основы индустрии гостеприимства / Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов, Е.В. Сорокина. М.: Дашков и К, 2009.
4. *Абрамова Т.В.* Основы и механизм управления развитием курортно-туристского комплекса России / Т.В. Абрамова. М.: Новое знание, 2004.
5. *Гаценбиллер Н.Ю.* Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региональной туристско-рекреационной системы: дис. ... канд. экон. наук / Н.Ю. Гаценбиллер. СПб.: Питер, 2008.
6. Концепция развития туристической отрасли КР до 2010 г. / Правительство КР // ИПС “Токтом”. Бишкек, 2000.
7. Закон КР “О туризме” от 25 марта 1999 г. № 34 // ИПС “Токтом”. Бишкек, 2000.