

УДК 658.012

*Г. Ф. Красноженова*

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», Москва,  
e-mail: turizm@linguanet.ru

## СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Ключевые слова:** стоимость, управление, гостиничный бизнес, предприятие, бюджет, план, конкурентоспособность, налоги, система, информация.

В статье рассмотрено стоимостно-ориентированное управление в рамках гостиничных предприятий. Установлено, что гостиничные предприятия функционируют в сложной динамичной среде и сотрудничают со значительным количеством субъектов, в частности с поставщиками, потребителями гостиничных услуг, финансовыми и правительственными учреждениями, налоговыми органами и организациями социальной защиты населения, общественностью. В таких условиях они должны искать результативные пути обеспечения требований собственников, избегая конфликта интересов при взаимодействии с указанными субъектами. Доказано, что обеспечение согласованности интересов возможно при условии ориентирования управления гостиничным предприятием на увеличение стоимости. В состав стоимостно-ориентированного управления гостиничным предприятием должны входить: совокупность целей и корпоративная стратегия их достижения; взаимосвязанные планы и бюджеты; подсистема процессов управления; информационные модели сбалансированных показателей. Установлено, что в существующих сбалансированных системах роль бюджета сводится к превращению долгосрочной стратегии гостиничного предприятия в краткосрочные планы. С целью совершенствования системы бюджетов на гостиничных предприятиях рекомендовано разрабатывать систему налоговых бюджетов с учетом соответствующего источника их возмещения (бюджет косвенных налогов; бюджет взносов). Целесообразность включения ключевых факторов обеспечивает гостиничному предприятию возможность отслеживания изменения его стоимости по оптимистическим, пессимистическим и вероятным вариантам.

*G. F. Krasnozhnova*

Moscow State Linguistic University, Moscow, e-mail: turizm@linguanet.ru

## COST-ORIENTED MANAGEMENT OF A HOTEL ENTERPRISE

**Keywords:** cost, management, hotel business, enterprise, budget, plan, competitiveness, taxes, system, information.

The article considers cost-oriented management within the framework of hotel enterprises. It is established that hotel enterprises operate in a complex dynamic environment and cooperate with a significant number of entities, in particular with suppliers, consumers of hotel services, financial and government institutions, tax authorities and social protection organizations, the public. In such conditions, they should look for effective ways to ensure the requirements of the owners, avoiding conflicts of interest when interacting with these entities. It is proved that ensuring the consistency of interests is possible provided that the management of the hotel enterprise is oriented towards increasing the cost. The cost-oriented management of a hotel enterprise should include: a set of goals and a corporate strategy to achieve them; interrelated plans and budgets; a subsystem of management processes; information models of balanced indicators. It is established that in the existing balanced systems, the role of the budget is reduced to the transformation of the long-term strategy of the hotel enterprise into short-term plans. In order to improve the system of budgets at hotel enterprises, it is recommended to develop a system of tax budgets, taking into account the appropriate source of their reimbursement (the budget of indirect taxes; the budget of contributions). The expediency of including key factors provides the hotel company with the ability to track changes in its value according to optimistic, pessimistic and probable options.

### Введение

Глобализация рынков, усиление конкурентной борьбы может привести к изменению концепций управления гостиничным предприятием, существенно меняют цели и методы в рамках управления. Особую актуальность также приобретает развитие деятельности гостиничного предприятия на основании управления его стоимостью.

Различным проблемам развития гостиничного бизнеса посвящены труды Н.Л. Авилевой [1], К.А. Безбородовой [2], Л.А. Березневой [3], А.М. Иванова [4], Д.Н. Лычагиной [5], М.М. Морозова [6], Н.А. Поленова [11] и др. Признавая весомость полученных научных результатов, отдельные теоретико-методические проблемы стоимостно-ориентированного управления остаются

объектом дискуссий и требуют дальнейших исследований. В опубликованных трудах нет однозначного подхода к определению экономической сущности стоимостно-ориентированного управления, перечня факторов, формирующих стоимость гостиничного предприятия.

Целью статьи является обоснование рекомендаций по формированию и внедрению стоимостно-ориентированного управления в гостиничном предприятии.

### **Материал и методы исследования**

Методологической основой исследования являются современные экономические теории, труды ведущих ученых. Исследования основываются на использовании основных положений системного подхода, современных теорий менеджмента, маркетинга и финансов. Конкретные научные результаты получены с использованием общих и специальных методов исследования процессов и явлений в их взаимосвязи и развитии, а именно: диалектического метода, метода индукции и дедукции, структурного анализа (в рамках уточнения терминологии в понятийном аппарате стоимостно-ориентированного управления гостиничным предприятием, для разработки его концептуальной модели); метода сравнительного анализа (для выявления сфер применения концепций стоимостно-ориентированного управления гостиничным предприятием с выделением их преимуществ и недостатков); системного анализа и метода графов (для систематизации факторов формирования стоимости гостиничного предприятия с выделением среди них ключевых).

Информационной базой выступили нормативно-правовые акты, монографии отечественных и зарубежных ученых, профессиональная литература, материалы научных конференций и сети Интернет, статистические данные, финансовая и статистическая отчетность предприятий гостиничного бизнеса, а также материалы, собранные автором в процессе специально организованных наблюдений и опросов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

На основании анализа концептуальных аспектов управления гостиничным предприятием определено, что они постепенно трансформируются в системы управления, ориентированные на стоимость гостинично-

го предприятия. Это обусловлено объективной потребностью повышения результатов деятельности в современных и перспективных условиях, учетом интересов значительного круга заинтересованных лиц и необходимости их стимулирования.

Кроме того, распространение концепций в рамках управления стоимостью обусловлено: глобализацией гостиничного бизнеса; активизацией рынка гостиничных услуг; инвестированием в нематериальные активы, в частности в информационный капитал; усилением роли социальных фондов [7, 9, 15]. Приходим к выводу о целесообразности осуществлять оценку и управление стоимостью гостиничного предприятия в зависимости от временного периода.

Систематизация состава факторов стоимости гостиничного предприятия применена для установления причинно-следственных зависимостей между ними с использованием диаграммы Исикавы, что позволило выявить следующие ключевые факторы: денежный поток, средневзвешенную стоимость капитала, величину инвестированного капитала и рентабельность инвестированного капитала.

В этом случае основным целевым показателем является увеличение стоимости гостиничного предприятия в рамках обеспечения ликвидности при определении стоимости капитала. Для усиления действенности стоимостно-ориентированного управления функционированием и развитием гостиничных предприятий необходимо придерживаться следующих принципов: стратегического планирования; обеспечения реализации прав заинтересованных сторон; раскрытия информации и прозрачности деятельности; альтернативного подхода с целью нахождения рациональных (оптимальных) решений; адаптивности в динамичной внешней среде.

Исследование развития гостиничных предприятий позволило сделать выводы по выделенным аспектам их деятельности. Так, по аспекту «инвесторы» наблюдается незначительная доля инвестиций (около 1% объема инвестиций во всю отрасль) и иностранных инвестиций (2,5 % в 2022 г.), что объясняется недостаточной инвестиционной привлекательностью предприятий отрасли.

Проведенный анализ по аспекту «финансы» свидетельствует, что за 2017-2022 гг. гостиничный бизнес был в большей степени недостаточно прибыльным. Отрицательные результаты деятельности обусловлены ря-

дом причин: незащищенность со стороны государства, недостаточный учет мировых тенденций в гостеприимстве, слабая развитость средств размещения, неэффективная система управления.

На основании полученных в ходе анализа результатов аспекта «клиенты» определено, что внешняя среда гостиничных предприятий характеризуется сложностью в связи с наличием значительного количества конкурентов. По аспекту «бизнес-процессы» на уровне гостиничной индустрии выявлена негативная тенденция уменьшения инновационной активности гостиничных предприятий с 9,38% в 2020 г. до 5,43% в 2022 г. В гостиничных предприятиях наблюдается высокая доля ручного труда, использование морально и физически изношенного оборудования, сдержанное распространение эффективных сервисных технологий из-за недостаточности источников финансирования.

По результатам исследования аспекта «Персонал» установлено уменьшение количества наемных работников на 36,1% в связи с уменьшением объемов гостиничных услуг вследствие низкой конкурентоспособности гостиничной индустрии, недобросовестной конкуренции, наличия «теневого» сектора средств размещения. Наблюдается низкий уровень зарплаты, что не позволяет привлекать высококвалифицированных работников.

По результатам исследования определено, что важной экономической предпосылкой стоимостно-ориентированного управления гостиничным предприятием является формирование высокоэффективной системы стратегического менеджмента, в которой дополнительную стоимость создают новейшие научные знания. Способность гостиничного предприятия накапливать и развивать знания, а также создавать на их основе корневые компетенции и инновации влияет на повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Эффективное управление гостиничным предприятием предполагает использование современных информационных технологий. При этом с целью эффективного управления стоимостью гостиничного предприятия можно использовать методiku стоимостно-ориентированного управления в рамках систем показателей, которая реализуется по этапам: 1) анализ внешнего окружения; 2) анализ внутренних возможностей; 3) формулировка миссии, разработка видения и определения системы целей; 4) планирование

и координация деятельности предприятия; 5) контроль результатов; 6) внесение корректив; 7) стимулирование результатов деятельности персонала по повышению стоимости гостиничного предприятия; 8) оценка эффективности управления.

Реализация такого подхода предполагает создание системы поощрения персонала, в которой размер вознаграждения отдельного работника определяется по двум составляющим: фиксированной – за отработанное время или выполненные обязанности; переменной – величина зависит от вклада самого работника.

Практика показала, что в существующих сбалансированных системах роль бюджета сводится к превращению долгосрочной стратегии гостиничного предприятия в краткосрочные планы [13, 14, 16]. С целью совершенствования системы бюджетов на гостиничных предприятиях рекомендовано разрабатывать систему налоговых бюджетов с учетом соответствующего источника их возмещения (бюджет косвенных налогов; бюджет взносов и т.д.). Целесообразность включения ключевых факторов обеспечивает гостиничному предприятию возможность отслеживания изменения его стоимости по оптимистическим, пессимистическим и вероятным вариантам.

В разрезе отдельного бюджета можно обосновать необходимую входную информацию, конечные показатели, ответственных лиц за подготовку и выполнение бюджета, предложить перечень управленческих решений на основании информации из бюджета [8, 10, 12]. Использование разработанной оригинальной системы бюджетов и компьютерной программы, содержащей набор взаимозависимых таблиц, позволило формировать и корректировать гибкие бюджеты по различным альтернативным вариантам с учетом колебаний конъюнктуры рынка гостиничных услуг.

С учетом соподчиненности и взаимосогласованности выделенных шести аспектов нами предложено формировать иерархическую корпоративную и личностную системы показателей. Данный подход предусматривает последовательное взаимосогласованное определение факторов успеха. Основой для формирования необходимого количества показателей является способность логически связывать и полно отражать сущность задач на таких иерархических уровнях как гостиничное предприятие, бизнес-сегмент,

центры ответственности (прибыли, доходов, расходов, инвестиций).

### Выводы

Подводя итоги можно отметить, что на гостиничные предприятия функционируют в сложной динамичной среде и сотрудничают со значительным количеством субъектов, в частности с поставщиками, потребителями гостиничных услуг, финансовыми и правительственными учреждениями, налоговыми органами и организациями социальной защиты населения, общественностью. В таких условиях гостиничное предприятие должно искать результативные

пути обеспечения требований собственников, избегая конфликта интересов при взаимодействии с указанными субъектами.

При этом обеспечение согласованности интересов возможно при условии ориентирования управления гостиничным предприятием на увеличение стоимости. В состав стоимостно-ориентированного управления гостиничным предприятием нами включены следующие элементы: а) совокупность целей предприятия и корпоративная стратегия их достижения; б) взаимосвязанные планы и бюджеты; в) подсистема процессов управления; г) информационные модели сбалансированных показателей.

### Библиографический список

1. Авилова Н.Л., Красноженова Г.Ф., Хохлов И.Ю. Инновационный менеджмент в работе гостиничных предприятий в условиях пандемии COVID-19: проблемы и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15, № 1 (93). С. 129-141.
2. Безбородова К.А. Управление доходом на независимых гостиничных предприятиях в современных реалиях // Научный вестник МГУСиТ: спорт, туризм, гостеприимство. 2023. № 1 (75). С. 136-145.
3. Береснева Л.А. Современные тренды и перспективы развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2023. № 1. С. 276-285.
4. Иванов А.М. Синергия маркетинговых коммуникаций, информационных технологий и компетентного подхода как фактор управления лояльностью клиентов гостиничного предприятия // Гостиничное дело. 2023. № 4. С. 217-224.
5. Лычагина Д.Н. Инновационные компьютерные технологии в индустрии гостеприимства // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2023. № 1. С. 324-329.
6. Морозов М.М. Импортзамещение в сфере туристских и гостиничных услуг // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2023. № 1 (17). С. 4-9.
7. Лебедева О.Е. Повышение конкурентоспособности туристских услуг // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2016. Т. 9, № 2. С. 62-69.
8. Лебедева О.Е. Развитие рекламной деятельности на рынке туристических услуг // Культура народов Причерноморья. 2014. № 278. С. 100-103.
9. Лебедева О.Е. Теоретические аспекты формирования продовольственного рынка // Научные труды Южного филиала Национального университета биоресурсов и природопользования Украины «Крымский агротехнологический университет». Серия: Экономические науки. 2010. № 128. С. 238-245.
10. Ливанова Р.В., Бачаева А.Х. Основные аспекты о внедрении электронного документооборота в организации // Перспективные направления научных исследований: сборник статей по материалам V ежегодной научно-практической конференции. 2019. С. 88-93.
11. Поленов Н.А. Антикризисное управление гостиничным предприятием в условиях нестабильности внешней среды // Первый экономический журнал. 2023. № 3 (333). С. 85-91.
12. Сочнева Е.Н., Малимонов И.В., Зябликов Д.В., Старова О.В. Новые подходы к управлению персоналом в системе потребительской кооперации // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 1. С. 175-188.
13. Федупин А.А., Платонова Н.А., Лебедева О.Е. Предпринимательский фактор в системе развития зеленого туризма // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Т. 26, № 3. С. 384-391.
14. Kosevich A.V., Matyunina O.E., Zhakevich A.G., Zavalko N.A., Lebedev K.A. Methodology to estimate the financial market condition // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. Vol. 7. № 7. P. 1749-1753.
15. Livanova R., Stepanenko E., Postnikova L., Lukyanov B., Chutcheva J. Enhancement of accounting of the agro-industrial sector // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. № 3. P. 476-487.
16. Zavalko N.A., Kozhina V.O., Kovaleva O.P., Kolupaev R.V., Lebedeva O.Ye. System approach to diagnostics and early prevention of a financial crisis at an enterprise // Journal of Applied Economic Sciences. 2018. Vol. 13. № 1 (55). P. 84-88.