

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Б. Ассаф

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Понятие «антикризисное управление» вошло в повседневное употребление среди управляющих гостиничных предприятий относительно недавно. В качестве практической дисциплины антикризисное управление стало активно развиваться в 1990-х гг. Именно в это время определялись объекты и субъекты антикризисного управления, формировались задачи, методы и способы их решения. В статье рассмотрены существующие подходы к определению антикризисного управления, предложенные российскими и зарубежными учеными. Обозначены наиболее интересные определения антикризисного управления, которые применяются в гостиничном бизнесе. В рамках обозначенных определений приводятся примеры по осуществлению антикризисного управления на практике (в России и в зарубежных странах). Особое внимание уделено классификации кризисов, которые влияют на деятельность гостиничных предприятий. Выделены внутренние и внешние факторы влияния на развитие гостиничного бизнеса, проведено их ранжирование. По итогам исследования представлены недостатки подходов к антикризисному управлению, предложена собственная трактовка определения. Мировой опыт свидетельствует о том, что антикризисное управление интересовало ученых и практиков в таких сферах, как менеджмент, экономика, финансы, право, математическое моделирование, эконометрика, программирование и др. Причем интерес к антикризисному управлению возникал чаще всего в моменты, когда мировая экономика претерпевала ряд негативных воздействий. В настоящее время эти явления приобрели достаточно частый характер. Ввиду того, что рынки и отрасли стран мира стали взаимосвязанными, кризис финансового рынка приводит к упадку отрасли туризма, что в свою очередь отражается на деятельности гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, стратегия, гостиничное предприятие, мировая практика, экономическая ситуация.

MODERN APPROACHES TO THE CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES, USED IN WORLD PRACTICE

Basem Assaf

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The concept of "crisis management" entered into everyday use among the managers of hotel enterprises relatively recently. As a practical discipline, crisis management began to actively develop in the 1990s. It was at this time that the objects and subjects of crisis management were determined, different approaches to definition were outlined, tasks, methods, and methods for solving them were formed. The article considers the existing approaches to the definition of crisis management, proposed by Russian and foreign scientists. The most interesting definitions of crisis management, which are used in the hotel business, are indicated. In the framework of the above definitions, examples are given on the implementation of crisis management in practice (in Russia and in foreign countries). Particular attention is paid to the classification of crises that affect the activities of hotel enterprises. Internal and external factors influencing the development of the hotel business are highlighted, and their ranking has been carried out. According to the results of the study, the shortcomings of the approaches to crisis management are presented, and a personal interpretation of the definition is proposed. World experience shows that crisis management was interested in scientists and practitioners from various fields: management, economics, finance,

law, mathematical modeling, econometrics, programming, etc. Moreover, interest in crisis management arose most often at times when the world economy underwent a number of negative impacts. Currently, these phenomena have become quite frequent. Due to the fact that the markets and industries of the world have become interconnected, the financial market crisis leads to a decline in the development of the tourism industry, which in turn affects the hotel business.

Keywords: crisis management, crisis, strategy, hotel enterprise, world practice, economic situation.

Ведение

Сущность антикризисного управления предприятием можно объяснить, используя психологическую, финансово-экономическую, политическую и структурно-технологическую категории.

С точки зрения психологического подхода антикризисное управление рассматривают как необходимую процедуру, к которой прибегают люди в результате нерационального поведения и стремления к обогащению, что зачастую ведет предприятия к кризисному состоянию. Кризисы можно предотвращать, устранив неэффективное для предприятий поведение персонала или руководящего состава.

Политический подход к антикризисному управлению рассматривает различные способы финансового управления в зависимости от причин, вызывающих неплатежеспособность предприятия: неэффективность управления из-за действий собственника, формирования неоптимальной структуры затрат на производство и реализацию продукции, неэффективной налоговой системы [5]. Это требует изменения финансово-экономической политики на макроуровне для ликвидации данных недостатков, т. е. определения иных концептуальных основ содержания финансового оздоровления.

Финансово-экономический подход трактует антикризисное финансовое управление как процесс восстановления платежеспособности, ликвидации дисбаланса входящих и исходящих финансовых потоков с целью достижения финансового равновесия для обеспечения деятельности предприятий.

Структурно-технологический подход [1; 2] базируется на инновационном обновлении предприятий, и его можно вполне использовать в условиях прогнози-

руемой инновационной экономики. Значение этого подхода в том, что хотя он и требует значительных вложений, но впоследствии может привести к значительному экономическому росту.

Поскольку кризисное финансовое состояние предприятий обусловлено, с одной стороны, общеэкономической и политической ситуацией, а с другой – их неэффективным менеджментом, то разработка мероприятий, направленных на повышение только финансовой устойчивости, не приведет к реальному восстановлению платежеспособности и финансовому благополучию. Предприятие может достичь этих положительных результатов в своем развитии и преодолеть кризисную ситуацию благодаря реализации плана финансового оздоровления, базирующегося на соответствующей стратегии.

Анализ зарубежной практики свидетельствует о том, что в странах с развитой экономикой и устоявшейся политической системой банкротство рассматривается как объективное экономическое явление. Сложившаяся система банкротства позволяет за 1,5–2 года выявить факторы-дестабилизаторы на начальной стадии их проявления посредством прогнозирования результатов финансово-хозяйственной деятельности однопрофильных предприятий. Например, в США только около 1% действующих компаний ежегодно становятся банкротами. При этом, как правило, 1/3 банкротств обусловлена внешними факторами, а 2/3 – внутренними. Что же касается российских предприятий, то для них характерно обратное соотношение.

Применительно к гостиничным предприятиям на мировом уровне интерес к антикризисному управлению возрастал в те моменты, когда страны подвергались

различным внешним факторам влияния. Например, ввиду военно-политических конфликтов численность туристов, посещающих страну, резко снижалась. В таких ситуациях гостиничные предприятия выискивали способы выхода из проблемы, разрабатывали антикризисные программы. Еще один пример – это воздействие мировых финансовых кризисов на покупательскую способность населения. Под влиянием таких тенденций население многих стран изменяет приоритеты в приобретениях, в том числе меньше путешествует или сокращает сроки и бюджет отдыха. Следовательно, гостиничные предприятия несут убытки. Эта ситуация также вызывает у специалистов множество вопросов, мотивируя их разрабатывать антикризисные программы.

Методы исследования

Ввиду актуальности исследования вопроса антикризисного управления гостиничными предприятиями следует обозначить основные понятия, применяемые учеными.

Одни ученые, например, Б. Паттерсон [11], считают, что антикризисное управление – это программа действий, которая должна внедряться на предприятии при наступлении негативных ситуаций.

Этот подход достаточно узкий, но его существование обосновано тем, что он может применяться по отношению к предприятию любой отрасли и любого масштаба, в том числе к гостиничному бизнесу.

Методология этого подхода подразумевает ряд действий – несколько этапов антикризисного управления:

- 1) анализ данных (в том числе финансовых, коммерческих и сервисных);
- 2) определение возможных последствий кризиса для гостиницы;
- 3) определение возможных действий для выхода из кризиса;
- 4) определение потенциальных факторов риска обозначенных действий;

5) установление сроков осуществления антикризисных мер.

Первый этап должен осуществляться экспертами (работниками гостиничного предприятия или приглашенными специалистами). В практике ведения гостиничного бизнеса в условиях кризиса принято самостоятельно проводить аудит данных. В ходе этого мероприятия формируется рабочая группа, состоящая из экспертов (менеджеров высшего звена), а также из ведущих руководителей отделов гостиничного предприятия. Рабочая группа осуществляет оценку состояния таких направлений, как:

- организационная структура;
- укомплектованность персоналом;
- соответствие стандартам;
- финансы;
- организационная динамика;
- качество услуг.

Также обязательно в ходе аудита состояния гостиничного предприятия осуществляется анализ внешних факторов:

- аудит отношений с партнерами;
- аудит отношений с поставщиками;
- аудит отношений с заинтересованными сторонами (государственные органы, туристические компании, агенты, корпоративные клиенты и пр.).

Задачей аудита является сравнение полученных данных не с предыдущими, а с запланированными показателями. В итоге должна быть разработана антикризисная программа. В мировой практике, как правило, основные антикризисные меры для гостиничного бизнеса включают [6]:

- 1) *персонал*: понимание своей причастности к процессу и действиям, повышение уровня мотивации, определение возможности роста для каждого сотрудника;
- 2) *бизнес*: в условиях кризиса внесение корректировок в эксплуатационные и финансовые параметры, которые должны быть направлены на стабилизацию финансового состояния, оптимизацию численности партнеров и клиентов. Основная задача сводится к стабильности потока клиентов;

3) *собственник*: выработка стратегии по выходу из кризиса, которая будет соответствовать интересам собственников и управляющих.

Следующие этапы для различных гостиниц носят индивидуальные черты в рамках данного подхода. Можно привести несколько примеров, на чем сосредоточены владельцы и управляющие гостиничного бизнеса в период кризиса в разных странах мира.

Владельцы отелей Болгарии в период разработки и внедрения антикризисной программы уделяют должное время сотрудничеству со СМИ. Они выделяют при этом несколько ошибок, которые могут усугубить текущую ситуацию.

По мнению болгарских экспертов, при взаимодействии со СМИ следует избегать [7]:

1) *режима отсутствия комментариев*. Многие владельцы отелей и гостиниц в период кризиса испытывают давление со стороны СМИ. При этом если представитель отеля или гостиницы не дает никаких комментариев, то журналисты могут этот факт преподнести публике по-своему. В результате может выстроиться следующая цепочка: удар по репутации отеля – снижение доверия клиентов – отток клиентов – убытки. Чтобы предотвратить подобную ситуацию, болгарские владельцы предприятий идут на контакт со всеми СМИ, преподносят сложившуюся кризисную ситуацию с позитивной стороны (кризис – это открытие новых возможностей);

2) *лжи*. Заведомо ложная информация, публикуемая в различных источниках, создаст негативный образ отеля, что в дальнейшем скажется на численности клиентов;

3) *категоричных высказываний*. Негативные высказывания могут снизить поток клиентов, а следовательно, усугубить кризисные явления.

Владельцы отелей и гостиниц Турции в кризисные периоды направляют свои действия в первую очередь на подробный аудит всех служб. В результате подобных действий определяются сильные и слабые

стороны гостиницы, разрабатывается антикризисный план на определенный промежуток времени (он зависит от полученных данных и поставленных целей).

Типовая антикризисная программа в турецких отелях содержит следующие мероприятия [3]:

- оптимизация расходов гостиницы;
- оптимизация состава персонала;
- изменение схем работы с поставщиками и подрядчиками;
- оптимизация отзывов о гостинице;
- оптимизация площадок продаж;
- разработка дополнительных услуг для гостей;
- оптимизация сайта отеля;
- подключение эффективных каналов продаж;
- совершенствование системы бронирования.

В России также существует опыт разработки антикризисных программ под влиянием негативных ситуаций. Например, кризис деловой и финансовой активности 2015 г. отрицательно повлиял на показатели развития московского гостиничного бизнеса. В результате снижения численности деловых переговоров, конференций, выставок и прочих мероприятий, численности иностранных гостей многие московские отели ощутили финансовый упадок. Между гостиницами Москвы обострилась конкуренция, стала вестись борьба за каждого клиента.

Крупная гостиница Москвы («Бета») разработала антикризисную программу, в рамках которой были обозначены следующие мероприятия [4]:

1) увеличение продаж через туристические онлайн-сервисы;

2) привлечение групповых клиентов в период низкой загруженности отелей (за счет спортивных команд, эстрадных коллективов, школьных и студенческих групп);

3) привлечение гостей из дружественно настроенных стран (Китай, Индия);

4) снижение расходов при сохранении качества предоставляемых услуг.

Основная цель антикризисной программы гостиницы состояла в том, что антикризисные меры не должны включать в себя тотальное снижение цен и сокращение персонала. В приоритете было привлечение клиентов качественными услугами и высоким уровнем сервиса.

В московском отеле «Аструс – Центральный дом туриста» в рамках реализации антикризисной программы в 2015 г. было осуществлено проведение следующих мер:

- *повышение компетенций специалистов по продажам.* Для повышения уровня их знаний проводились внутренние тренинги. Кроме того, осуществлялся анализ системы их мотивации;

- *анализ бюрократизации процесса делопроизводства в отеле.* С этой целью оценивалась скорость движения договоров, подтверждения тарифов для клиентов, принятия решения по сделкам;

- *совершенствование работы в системе онлайн.* В ходе анализа системы онлайн-продаж были определены основные ошибки и излишние расходы, в результате чего для отеля ключевым моментом стало выстраивание отношений с постоянными гостями, которые были готовы бронировать номера напрямую;

- *снижение стоимости рекламы онлайн.* Владельцы гостиницы отметили, что услуги компаний по продвижению гостиничных сайтов в Интернете стали дороже. В то же время отмечалась позитивная тенденция развития метапоисковиков – HotelLook, Kayak, Trivago и пр. Использование этих ресурсов оказалось в 10 раз дешевле ранее оплаченных поставщиков.

В отеле «Альянс Отель Менеджмент» программа антикризисного управления включала:

- усиление процедуры анализа управленческой отчетности, в том числе сравнение динамики продаж услуг по каждому ценовому сегменту;

- анализ инструментов, применяемых работниками отдела продаж; выработка креативных подходов к продажам;

- оптимизация работы сайта отеля и его продвижение;

- совершенствование работы с отзывами об отеле;

- увеличение объема прямых продаж услуг.

Также многие российские гостиничные предприятия применяли в рамках антикризисной стратегии оптимизацию штата. Около 30% затрат гостиничного бизнеса России приходится на оплату труда персонала. В ходе разработок антикризисных программ многие владельцы осуществляли анализ функций, выполняемых каждой рабочей единицей команды. В результате были найдены избыточные штатные единицы. Управляющие гостиничного бизнеса зачастую в условиях кризиса прибегали к услугам аутсорсинга и аутсаффинга, чтобы снизить расходы на персонал.

В отеле «ГОСТ Отель Менеджмент» в условиях кризиса программа включала в себя меры по сокращению себестоимости услуг. Наиболее интересными способами в ней можно назвать анализ шведского стола и варианты снижения издержек. Так, после процедуры анализа шведского стола были сокращены расходы на одного человека со 120 до 80 рублей. В результате мероприятия годовые расходы гостиницы сократились на 1,5 млн рублей.

В отеле были осуществлены:

- отмена ночного сервиса, что позволило снизить количество работников – горничных;

- изменение режима работы ресторана в составе гостиницы, ввиду чего снизилась оплата труда работников (надбавки за ночные смены);

- перевод стирки белья на ночное время, что позволило снизить затраты на электроэнергию.

По мнению Э. М. Короткова, антикризисное управление – это управление, которое направлено на предотвращение и смягчение кризисов, а также на управление, которое способно удерживать функционирование действующих предприятий

и выводить их из кризиса с минимальными потерями.

Этот подход предполагает множество вариантов управления, в том числе со стороны государства или владельцев предприятий.

В рамках данного подхода методология антикризисного управления включает следующие действия:

- 1) обозначить цели управления и критерии достижения;
- 2) провести анализ сильных и слабых сторон гостиницы;
- 3) осуществить диагностику гостиницы;
- 4) провести финансовый анализ;
- 5) оценить проблемы и выделить ключевые;
- 6) сформировать пути решения проблем;
- 7) оценить инновационный потенциал гостиницы;

8) выделить приоритетные направления деятельности;

- 9) разработать программу изменений;
- 10) разработать программу для каждого составляющего звена гостиницы;
- 11) оценить источники ресурсов;
- 12) распределить ресурсы предприятия;
- 13) выделить первоочередные задачи и изменения;
- 14) сформировать команду для реализации антикризисного управления;
- 15) проработать первые управленческие решения и выявить риски;
- 16) сформулировать стратегию и программу реформирования;
- 17) определить первые организационные шаги.

Рекомендуемый порядок выполнения этих работ представлен на рис. 1.

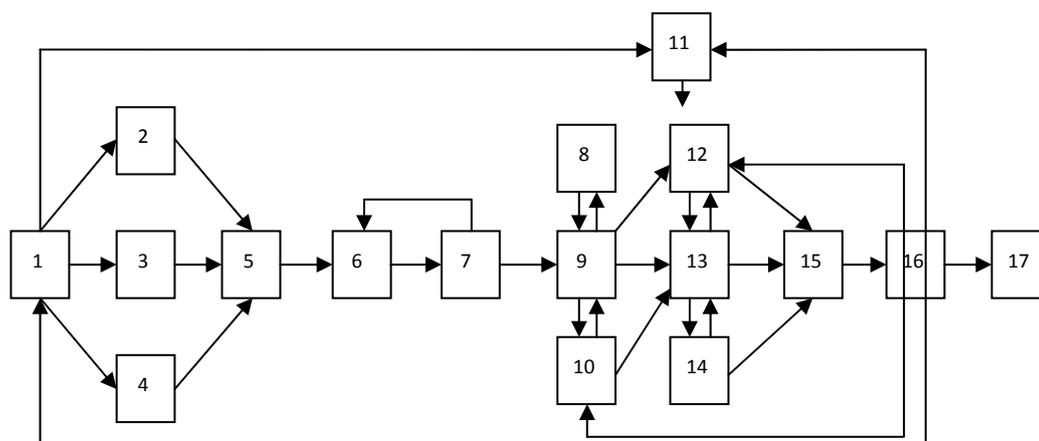


Рис. 1. Порядок выполнения антикризисного управления

В России и за рубежом антикризисное управление в рамках данного подхода может регулироваться на государственном уровне.

Во многих странах управление гостиничными предприятиями в условиях кризиса на уровне государства включало следующие меры:

- 1) помощь в поиске выгодных земельных участков для застройки;
- 2) бесплатные консультационные и информационные услуги;

3) отсрочка по кредитам в государственных банках и по обязательным платежам;

4) развитие инвестиционной инфраструктуры;

5) налоговые льготы.

В России государством не выработаны программы по поддержке гостиничного бизнеса, но имеется ряд документов по развитию отрасли туризма. Например, действует стратегия развития туризма – документ, который определяет долгосрочные направления и общие принципы раз-

вития туризма в России. Данный документ направлен на достижение поставленных целей путем решения задач и реализации заложенных механизмов. Таким образом, она представляет собой укрупненный комплекс мер и общих ориентиров развития туризма в стране.

Также действует федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [9]. Она является более конкретным документом, в котором содержится детализированный план мероприятий с определенными объемами финансирования по годам и источникам. В этой программе перечислены меры по стимулированию создания в регионах России туристических и рекреационных кластеров, обозначено бюджетное финансирование, имеется ряд инвестиционных проектов. В том числе предполагаются обязательное софинансирование реализации проекта из средств регионального бюджета и привлечение внебюджетных источников.

Вместе с тем, по мнению экспертов, эти проекты не действуют как антикризисная мера применительно к отдельно взятому гостиничному предприятию. Программы государства носят долгосрочный характер, а устранить кризисные ситуации необходимо в кратчайшие сроки. Кроме того, основные мероприятия по финансовой поддержке направлены на изменение ситуаций в сфере туризма. В условиях кризиса требуется точечный и конкретный подход.

Государственная поддержка гостиничных предприятий в условиях кризиса с позитивным опытом отмечается в других странах. Например, в Турции разработана Стратегия развития туризма в Турции до 2023 года и план действий по ее реализации. В этот план вошли следующие шаги:

1. Маркетинг и продвижение.

Стратегическая задача – дополнять национальные маркетинговые усилия эффективным продвижением каждого туристического центра, создав к 2023 г. сильные бренды на национальном, региональном и

местном уровне. В том числе в гостиничном бизнесе предполагаются:

- системный анализ оценки потребителями качества гостиничных услуг – основа маркетинга;
- финансирование из бюджета государства качественной RP-деятельности;
- приоритетная форма реализации маркетинга – электронные средства информации.

Координатором реализации плана выступает государство, которое предлагает частному сектору гранты или займы на льготных условиях для продвижения отелей и гостиниц. Принятие решений происходит с учетом мнения советов по туризму (на соответствующем уровне).

2. Подготовка кадров.

Государство уделяет значительное внимание повышению качества образования персонала, занятого в сфере гостиничного бизнеса, поскольку развитие индустрии отдыха – это один из основных элементов национального дохода.

Учебные заведения и институты, проводящие профессиональную подготовку кадров для гостиничного бизнеса, получают государственную поддержку, нацеленную на улучшение программ и качества учебного процесса. Предполагаются максимальная практическая направленность подготовки кадров и тесное взаимодействие с частным сектором, который будет выступать в качестве основного заказчика квалифицированной рабочей силы.

Планируется, что государство выработает конкретные требования к уровню профессиональной подготовки гостиничного персонала, начиная от трехзвездочных гостиниц и выше. Менеджмент в туризме будет официально признан отдельной профессией.

3. Качество услуг.

С целью снижения последствий кризисов либо предотвращения наступления негативных кризисных ситуаций предлагается внедрение практики Total Quality Management в работу каждого гостиничного предприятия. Принятие концепции ус-

луги, ориентированной на потребности клиента, в комбинации с эффективным использованием возможностей современных информационных и коммуникационных технологий позволит значительно увеличить эффективность деятельности бизнеса.

Интересен опыт Египта в разработке методов борьбы с последствиями кризиса в гостиничном бизнесе на уровне государства. Из-за резкого снижения туристического потока в Египте с конца 2015 г. многие отели повышенного комфорта перестали вкладываться в реновацию и обучение персонала. По мнению экспертов туристической отрасли Египта, развитие отелей с 2015 г. практически остановилось, некоторые даже закрылись из-за отсутствия организованных российских туристов. Так, по разным данным, от 200 до 300 гостиниц Египта остаются закрытыми. Чтобы прекратить стагнацию объектов размещения, власти Египта решили реформировать гостиничный сектор.

Для устранения кризисных явлений в гостиничном секторе власти Египта решили возродить Фонд туризма, который не функционировал с 2014 г. Обновленный проект будет называться «Фонд поддержки отелей» с капиталом около 1,5 млрд египетских фунтов. Помогать отелям возродиться будут государственные банки и зарубежные инвесторы.

Фонд поддержки отелей будет полностью или частично выкупать «трудные» гостиницы и вести над ними шефство до тех пор, пока финансовый баланс у них не восстановится. Кроме того, он будет искать международные гостиничные бренды, которые возьмут управление над отелями Египта с нестабильной финансовой ситуацией, а также частично приобретать активы отелей, при этом руководство объекта будет обязано пустить полученные средства на развитие и погашение долгов.

Приведем примеры государственного участия по решению кризисных ситуаций в гостиничном бизнесе в других странах. Так, в Мексике существуют свободные зоны

вблизи курортов Акапулько и Канкун (гостиницы освобождены от уплаты налогов); в Марокко и Индонезии существуют прямые бюджетные инвестиции в проекты по реставрации и обновлению гостиничных хозяйств; в Испании на уровне государства разработан план по реконструкции гостиниц в базовых курортных зонах с частичным государственным финансированием.

По мнению Я. Митроффа, антикризисное управление [10] – это последовательность оценки различных видов кризисов и сил, которые представляют угрозу для компании, а также формирование методов противодействия им. Этот подход к определению кризиса достаточно широкий ввиду многочисленности классификаций кризисов, объектов, методов и действий.

В рамках этого подхода стоит рассмотреть существующие классификации кризисов предприятий, чтобы оценить степень их влияния на гостиничный бизнес.

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел классифицировали кризисы по виду существующих школ антикризисного управления [8] (табл. 1).

Согласно данной классификации кризисы в гостиничном секторе могут наступать по следующим причинам и иметь следующие последствия:

1) *школа дизайнера*: неграмотное управление, отсутствие разработанной стратегии и планов, отсутствие позиционирования – минимум охвата рынка, снижение конкурентоспособности гостиницы;

2) *школа стратегического планирования*: отсутствие опыта в системе планирования у сотрудников гостиницы, применение устаревших методик планирования – излишек или недостаток финансовых и других средств для осуществления деятельности гостиничного предприятия, недовольство со стороны клиентов, уменьшение выручки;

3) *школа позиционирования*: отсутствие опытных сотрудников в сфере маркетинга, применение устаревших технологий маркетинга, отсутствие точных данных по аудитории и клиентам – низкий уровень уз-

наваемости на рынке, отсутствие притока клиентов, снижение показателей прибыли;

4) *школа предпринимательства*: низкий уровень финансовой грамотности у персонала гостиницы, отсутствие системы оценки рисков, стандартность мышления в разработке бизнес-планов – рост вероятности финансовых потерь;

5) *школа познания*: ошибки в построении отношений с поставщиками и заинтересованными лицами, неграмотная система управления, документооборота, разработки тарифов – срывы сроков поставок заказов (еды для посетителей, гостиничного оборудования), рост недовольства клиентов, отток посетителей, снижение репутации;

6) *школа обучения*: ошибки в мышлении руководства и управляющего персонала – снижение поступления денежных потоков;

7) *школа власти*: ошибки во взаимодействии руководителей служб гостиничного предприятия, конфликты руководства гостиницы с владельцами – рассогласованность действий, снижение показателей эффективности во всех сферах гостиницы;

8) *школа культуры*: ошибки во взаимодействии руководства и персонала, неграмотное построение системы мотивации и поощрения – снижение уровня обслуживания клиентов, недовольство гостей, отток посетителей, падение показателей выручки;

9) *школа внешней среды*: ошибки в оценке показателей влияния внешней и внутренней среды на деятельность гостиничного предприятия – множественность негативных влияний на различные сферы бизнеса.

Т а б л и ц а 1

Основные школы антикризисного управления

Школа	Авторы	Содержание кризиса
Школа дизайна	Ф. Селезник, А. Чандлер, К. Эндрюс	Кризис стратегического управления
Школа стратегического планирования	И. Ансофф, М. Гулд, Э. Кэмпбелл	Кризис формального планирования
Школа позиционирования	М. Портер	Кризис маркетинговой составляющей
Школа предпринимательства	К. Маркс, Й. Шумпетер, А. Коул, П. Дракер, У. Бенис	Кризис знаний предпринимателей
Школа познания	Г. Саймон, С. Макридакис	Кризис отношений предпринимателя с контрагентами
Школа обучения	Дж. Куинн	Кризис застоя предприятия
Школа власти	А. Макмиллан, Дж. Боуэр, Й. Доз	Кризис менеджмента
Школа культуры	Э. Петтигрю, С. Фельдман, Дж. Барни	Кризис отношения работодателя и работников
Школа внешней среды	Г. Минцберг, Д. Миллер, К. Дродж	Глобальный кризис

Из представленных данных следует, что учения каждой школы антикризисного управления можно применить по отношению к гостиничному бизнесу. Следовательно, рассматриваемый подход к определению антикризисного управления можно считать актуальным. Особую популярность в настоящее время приобретает школа внешней среды. Ввиду того, что все рынки сейчас участвуют в глобальных процессах, в том числе и рынки гостиничных предприятий, на их деятельность

влияет масса факторов (внешних и внутренних).

Внешние факторы – это совокупность внешних условий, которые влияют на становление и развитие в стране предпринимательства и не зависят от деятельности производственного коллектива.

Внутренние факторы – это совокупность внутренних условий функционирования конкретной организации, действия, связанные с управленческими решениями внутри организации.

Все внутренние факторы можно также разделить на две группы:

- 1) основные, определяющие результаты работы организации;
- 2) неосновные, которые хотя и определяют работу коллектива, но не связаны непосредственно с сущностью рассматриваемого

показателя (это структурные сдвиги в составе услуг, нарушения дисциплины и пр.).

Деятельность гостиничного предприятия должна рассматриваться с точки зрения следующего набора факторов (рис. 2).



Рис. 2. Факторы влияния на гостиничный бизнес

Природно-климатические факторы, влияющие на деятельность гостиниц, включают в себя атмосферные условия (среднегодовая температура, влажность воздуха). В зависимости от этих параметров территории разделяются на климатические пояса – субарктический, субантарктический, умеренный, тропики, субтропики, субэкваториальный. На территории Российской Федерации отмечено несколько таких поясов и зон, поэтому гостиничным предприятиям следует учитывать местоположение и следующие параметры: перепады температуры воздуха; мощность ветра; количество осадков; уровень солнечной освещенности и др. Например, для южных регионов России при строительстве гостиниц актуально использование материалов, которые отражают солнечное тепло, а также наличие балконов, террас, фонтанов и т. д. Также существенным фактором является ветер, уменьшение влияния которого достигается при помощи особых архитектурных приемов.

В северных регионах России основной атмосферный фактор влияния – дождь и снег. В ходе работ над проектированием гостиниц и отелей для северных регионов актуальны решения, включающие хорошую гидроизоляцию, системы водоотвода и т. д.

Что касается социально-психологических факторов влияния на гостиничное предприятие, то к ним относятся культурные и национальные традиции. Руководство гостиниц должно учитывать основной национальный состав гостей, их менталитет и обычаи. Нельзя допускать оскорбления гостей, особенно если гостиница относится к международному уровню.

Также необходимо подробно изучить психологические потребности гостей. В гостиницах бизнес-класса деловым людям требуется пространство для уединения, а в семейных гостиницах необходимо организовать место для общения, игровые зоны и т. д.

Туристические факторы влияния приведены на рис. 3.



Рис. 3. Туристические факторы влияния

К экономическим факторам влияния на деятельность гостиничных предприятий относят инфляцию, низкий инвестиционный климат, налоговую, кредитную, тарифную политику, насыщенность рынка гостиничными услугами и др.

Что касается факторов внешнего влияния, то значимыми можно назвать политические, или факторы государственного воздействия.

К группе политических факторов относятся:

– уровень политической обстановки в стране;

– содержание государственных программ развития индустрии отдыха и туризма, сбалансирование интересов предприятий;

– генерация со смежными отраслями, обществом, инвесторами и т. д.

Также имеются косвенные факторы влияния на гостиничные предприятия (рис. 4).



Рис. 4. Косвенные факторы влияния на гостиничный бизнес

На основании перечисленных факторов влияния, которые рассматриваются в рамках антикризисного управления гостиничным предприятием, можно представить информацию о них в сгруппированном виде (табл. 2).

ничным предприятием, можно представить информацию о них в сгруппированном виде (табл. 2).

Таблица 2

Факторы, влияющие на деятельность гостиничного предприятия

Признак	Факторы
Туристический	Динамика спроса на услуги. Уровень популярности региона. Тематика и вид отдыха. Инфраструктура региона. Перспективы развития региона в сфере туризма. Государственная поддержка отрасли
Экономический	Инфляция. Инвестиционный климат. Налоговые условия. Конкурентная насыщенность рынков
Социальный	Численность населения. Традиции и культура. Стабильность в обществе
Природно-климатический	Перепады температуры воздуха и скорости ветра. Количество выпадения осадков. Уровень солнечной освещенности
Инвестиционный	Состояние основных производственных фондов. Государственная поддержка. Уровень осведомленности об инвестиционных проектах

Как видно из табл. 2, наибольшее влияние оказывают туристические, экономические и социальные факторы.

По итогам исследования определения антикризисного управления можно пред-

ложить собственную его трактовку: это последовательный процесс оценки влияния различных видов кризиса и факторов внешней и внутренней среды на предпри-

ятие, который приводит к разработке актуальной антикризисной программы.

Что касается выявленных подходов к антикризисному управлению, то все они имеют недостатки. Психологический подход не актуален применительно к гостиницам с государственным управлением, так как в некоторых странах целью гостиниц на государственном уровне является установление дипломатических отношений, а не извлечение прибыли. Этот факт опровергает суть психологического подхода. Политический подход делает основной акцент на управлении финансами предприятия, не затрагивая другие аспекты ведения хозяйственной деятельности. Финансово-экономический подход сконцентрирован на понимании антикризисного управления в качестве способа восстановления платежеспособности. Он также не учитывает, что кризис может носить другой характер (кризис управления, кризис менеджмента и т. д.). Структурно-технологический подход учитывает только перспективы развития предприятия на основе инноваций, что неприменимо к отраслям экономики, где инновации не выступают основополагающими.

Выводы

Исходя из представленных определений антикризисного управления в гостиничных предприятиях можно сделать вывод, что наиболее актуальной в настоящее время будет версия Я. Митроффа и Б. Паттерсона. Определение Я. Митроффа подразумевает рассмотрение всех видов кризисов, которые могут негативным образом сказаться на деятельности гостиниц, в том числе оценку факторов внешнего и внутреннего влияния [10]. Это особенно актуально в период глобализации, взаимозависимости рынков и стран. Определение Б. Паттерсона подразумевает выработку антикризисной программы, которая будет внедряться в гостиницы при наступлении негативной ситуации [11]. Многие гостиничные предприятия заранее исследуют тенденции рынков, составляют комплекс антикризисных мероприятий. Чаще всего мероприятия затрагивают следующие сферы: управление и реструктуризацию штата гостиницы, совершенствование продаж и маркетинга, совершенствование работы с контрагентами, минимизацию издержек, повышение качества услуг.

Список литературы

1. *Аверина Т. А.* Антикризисное управление на основе инноваций // Вестник ВГАСУ. – 2014. – № 8. – С. 36–39.
2. *Белоганов В. А.* Инновации в антикризисном управлении // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 81–86.
3. *Варламов С. А.* Антикризисная программа турецких отелей // Пять звезд. – 2017. – № 3. – С. 8.
4. *Дягилева В. Е.* Антикризисное управление гостиничным бизнесом в Москве // Современный отель. – 2016. – № 5. – С. 11–12.
5. *Илькевич С. В.* Междисциплинарный подход к антикризисному управлению: последние тенденции в зарубежных исследованиях // Сервис plus. – 2014. – Т. 8. – № 1. – С. 51–65.
6. *Кораблёв В. И.* В поисках антикризисной стратегии // Современный отель. – 2014. – № 11. – С. 15–17.
7. *Макарова Е. А.* Антикризисное управление гостиничным бизнесом в странах Европы // Современный отель. – 2016. – № 1. – С. 5.
8. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. – М. : Книга по Требованию, 2017.

9. *Скоробогатый П. В туризме нет системы* [Электронный ресурс]. – URL: <http://expert.ru/2016/05/6/v-turizme-net-sistemy/>
10. *Mitroff I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit* // *California Management Review*. – 1994. – Vol. 36. – N 2. – P. 101–113.
11. *Patterson B. Crisis Impact on Reputation Management* // *Public Relations Journal*. – 1993. – Vol. 49. – N 11. – P. 47–48.

References

1. *Averina T. A. Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy* [Innovation-Based Crisis Management]. *Vestnik VGASU* [VGASU Bulletin], 2014, No. 8, pp. 36–39. (In Russ.).
2. *Beloganov V. A. Innovatsii v antikrizisnom upravlenii* [Innovations in Crisis Management]. *Vestnik Zabaykal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Zabaykalskiy State University], 2014, No. 4, pp. 81–86. (In Russ.).
3. *Varlamov S. A. Antikrizisnaya programma turetskikh oteley* [Anti-Crisis Program of Turkish Hotels]. *Pyat' zvezd* [Five stars], 2017, No. 3, pp. 8. (In Russ.).
4. *Dyagileva V. E. Antikrizisnoe upravlenie gostinichnym biznesom v Moskve* [Crisis Management of the Hotel Business in Moscow]. *Sovremennyy otel'* [Modern Hotel], 2016, No. 5, pp. 11–12. (In Russ.).
5. *Il'kevich S. V. Mezhdistsiplinarnyy podkhod k antrikrizisnomu upravleniyu: poslednie tendentsii v zarubezhnykh issledovaniyakh* [Interdisciplinary Approach to Anti-Crisis Management: Recent Trends in Foreign Studies]. *Servis plus* [Service Plus], 2014, Vol. 8, No. 1, pp. 51–65. (In Russ.).
6. *Korablev V. I. V poiskakh antikrizisnoy strategii* [In Search of an Anti-Crisis Strategy]. *Sovremennyy otel'* [Modern Hotel], 2014, No. 11, pp. 15–17. (In Russ.).
7. *Makarova E. A. Antikrizisnoe upravlenie gostinichnym biznesom v stranakh Evropy* [Crisis Management of the Hotel Business in Europe]. *Sovremennyy otel'* [Modern Hotel], 2016, No. 1, pp. 5. (In Russ.).
8. *Mintzberg G., Al'stend B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy* [Schools of Strategies]. Moscow, Kniga po Trebovaniyu, 2017. (In Russ.).
9. *Skorobogatyy P. V turizme net sistemy* [In Tourism there is no System] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://expert.ru/2016/05/6/v-turizme-net-sistemy/>
10. *Mitroff I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit*. *California Management Review*, 1994, Vol. 36, No. 2, pp. 101–113.
11. *Patterson B. Crisis Impact on Reputation Management*. *Public Relations Journal*, 1993, Vol. 49, No. 11, pp. 47–48.

Сведения об авторе

Басем Ассаф

аспирант кафедры индустрии
гостеприимства, туризма и спорта
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: besostar@live.com

Information about the author

Basem Assaf

Post-Graduate Student of the Department
for Hospitality, Tourism and Sports
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: besostar@live.com