Быков, Андрей Владимирович. Развитие инструментов регулирования бизнес-процессов в сфере гостиничных услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Быков Андрей Владимирович; [Место защиты: Ин-т товародвижения и конъюнктуры оптового рынка].- Москва, 2012.- 148 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/2108

ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ (г. МОСКВА)

На правах рукописи

БЫКОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным

хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отрасля-ми, комплексами - сфера услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель - доктор экономических наук СЕМЕНОВ Н.Н.

Москва - 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО ОБСЛУЖИ¬ВАНИЯ 10

1.1. Социально-экономическое значение и ретроспектива

развития гостиничных услуг 10

1.2. Основные виды и специфика гостиничных структур 20

1.3. Задачи и принципы многоуровневого управления

сферой гостиничных услуг 34

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВ¬НОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ 44

2.1. Характеристика действующей системы регулирования

бизнес-процессов в сфере гостиничных услуг 44

2.2. Оценка факторов и тенденций развития отечественно¬го рынка гостиничных услуг 51

2.3. Исследование предпосылок формирования сети ма¬лых отелей среднего класса в Москве 67

ГЛАВА III. РАЗВИТИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ

УСЛУГАМИ 74

3.1. Повышение действенности организационно¬

экономических инструментов регулирования сферы гостиничных услуг 74

3.2. Обеспечение рациональности внутрифирменного

управления деятельностью отелей 87

3.3. Модернизация системы бизнес-партнерства в сфере

гостиничных услуг 97

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 118

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 131

ПРИЛОЖЕНИЯ 189

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и предложения.

1. Сфера гостиничных услуг имеет длительную историю развития и с учетом большого разнообразия своих компонентов занимает особое место среди других направлений хозяйствования. Совокупный эффект гостиничного обслуживания зависит от результативности работы многих подразделений и бизнес-партнеров. Трансформация отечественной эко­номики обусловила формирование многоукладности в гостиничной сфере и подключение к ней множества новых организаций.
2. Уровень развития гостиничного хозяйства в значительной мере определяется эффективностью его макроэкономической поддержки, ме­тоды которой на разных этапах социально-экономического развития со­ответствующим образом трансформируется. Некорректно говорить о за­ведомо эффективных и неэффективных формах государственного управления сферой гостиничных услуг. Скорее можно характеризовать их эффективность с точки зрения адекватности конкретным социально­экономическим обстоятельствам.

В современных российских условиях пока не заработали реальные рыночные механизмы и не сформировались соответствующие конкурент­ные отношения, государство должно эффективно выполнять целый ком­плекс регулирующих функций.

1. Регулирование государством деятельности субъектов гости­ничной сферы, должно основываться на решении следующих принципи­альных вопросов: формирование и развитие каких гостиничных структур следует поддерживать государству? В какой степени и почему это необ­ходимо, т.е. какими должны быть цели, объекты и границы макроэконо­мического воздействия? Какими должны быть методы регулирования деятельности гостиниц?

С учетом специфики объекта воздействия (гостиничной организа­ции) - его масштаба, функциональной направленности и национальной принадлежности, инструментарий регулирования также должен быть различным. Необходимо выделять специфику управления крупными структурами, где приоритетной задачей государства является преодоле­ние монополистических тенденций, а также мелким и средним гостинич­ным бизнесом, задачами государства, в отношении которого должны быть разные виды прямой и косвенной поддержки. С учетом целого ком­плекса обстоятельств, должен устанавливаться подход и к регулирова­нию деятельности гостиничных структур с участием иностранных инве­стиций.

1. Для зарубежной практики характерны несколько типовых «моде­лей» регулирования гостиничной сферы. Одна модель предполагает зна­чительные финансовые вложения в гостиничный бизнес и наличие авто­ритетного ведомства, контролирующего деятельность всей отрасли. Та­кой подход в управлении гостинично-туристской сферой характерен для Турции, Египта, Туниса и других стран, где гостиничные услуги являются одним из основных источников валютных поступлений. Другой подход, характерный в основном для европейских государств, предполагает ре­шение вопросов развития гостинично-туристского комплекса на уровне какого-либо многоотраслевого министерства. Подразделение такого ми­нистерства, занимающееся вопросами гостиничного обслуживания, уточняет нормативно-правовую базу; координирует деятельность регио­нов; осуществляет международное сотрудничество; проводит маркетин­говые исследования рынка гостиничных услуг; организует выставки и рекламные акции; управляет туристскими представительствами за рубе­жом. Очевидно, подобная модель вполне приемлема для России.

Существуют и другие модели организации гостиничного бизнеса, допускающие даже отсутствие центрального государственного органа управления этой сферой как такового. Подобный подход предпочитают государства, которые либо, не рассматривают данную сферу как важный сектор национальной экономики, либо оценивают состояние своих гости­ничных организаций как достаточно мощное. Такая модель выбирается когда: необходимо сокращение бюджета; сложились прочные позиции на рынке гостиничных услуг; существует высокая привлекательность страны для туристов; в национальной гостиничной индустрии есть сильные ча­стные компании, способные на эффективные самостоятельные реклам­ные акции в интересах всего национального рынка. В последние годы по­добный подход стал характерен, например, для США.

В развитых европейских странах государственные органы, регули­рующие гостинично-туристскую сферу, тесно взаимодействуют с местны­ми властями и частным бизнесом в целях повышения эффективности ин­вестиционных проектов, привлечения дополнительных ресурсов и уточ­нения взаимовыгодных форм бизнес-партнерства. Результатом такой по­литики является формирование смешанных по форме собственности структур в области регулирования гостинично-туристской деятельности (Испания, Франция, Великобритания, Италия).

1. Значительным потенциалом обладает отечественная сфера гостиничных услуг. Для его реализации в последние годы на правитель­ственном уровне был подготовлен ряд нормативно-правовых документов, включая «Стратегию развития туризма в Российской Федерации до 2015 года». Управление гостиничным хозяйством в России сегодня является многоуровневым и включает целую совокупность органов и инструментов регулирования. В последнее время расширяются возможности регио­нальных органов власти по поддержке гостинично-туристского бизнеса, что, естественно, способствует оживлению этой сферы и обеспечивает рост объемов и диверсификацию гостиничных услуг.
2. Формы, направления и масштабы регулирования гостинично­туристской сферы обусловлены как объективными, так и субъективными предпосылками, к числу которых относятся: специфика доминирующих в обществе экономических отношений; существующие традиции и обычаи; состав государственных, общественных, индивидуальных и прочих инте­ресов. В диссертации выполнена систематизация целей, участников и инструментов многоуровневого регулирования гостиничного хозяйства, а также проведена оценка эффективности используемых методов регули­рующего воздействия и подготовлены рекомендации по их развитию.

Задачи развития гостиничных структур могут быть сгруппированы с учетом позиционирования этих организаций одновременно в 2-х ипо­стасях: в качестве объектов и субъектов управления, т.е. в разрезе управляющей и управляемой подсистем на макроэкономическом, внут­ри- и межфирменном уровнях регулирования. Данный теоретико­методологический подход, базирующийся на принципах комплексности, представляется достаточно новым и более рациональным, в сравнении с распространенными фрагментарными решениями задач гостиничного обслуживания. Это принципиальное положение работы детализировано в конкретных научно-методических рекомендациях для разных уровней управления гостиничными структурами.

1. В настоящее время рынок гостиничных услуг является одним из наиболее бурно развивающихся сегментов общего отечественного рынка товаров и услуг. В 2011 г. в нашей стране, как и на мировом гостиничном рынке в целом, наблюдались положительные тенденции в развитии. Тем не менее рост этого сегмента рынка услуг сдерживается рядом обстоя­тельств.

К факторам, осложняющим развитие въездного туризма в Россию, а соответственно и всей отечественной сферы гостиничных услуг отно­сятся: недостаточно привлекательный для путешествий имидж нашей страны, формируемый как зарубежными, так и отечественными СМИ; вы­сокий уровень износа материальной базы гостиничных структур; дефи­цит гостиниц среднего класса; несоответствие качества большинства предоставляемых гостиничных услуг ценам на них; недостаточная работа по продвижению наших гостинично-туристских услуг, проводимая госу­дарственными организациями за границей; погрешности налогообложе­ния для инвестиций в нашу гостиничную инфраструктуру, а также несо­вершенство визового режима для зарубежных туристов. В последние го­ды нередко происходит перепрофилизация отелей под офисы и иные це­ли. Еще не хватает квалифицированного персонала, способного органи­зовать эффективную работу гостиничных структур. Комплексным нега­тивным фактором являются и последствия глобального кризиса послед­них лет, сопровождаемые падением платежеспособного спроса и други­ми сложностями.

Масштабы рынка гостиничных услуг напрямую зависят от резуль­тативности работы туристских фирм, число которых на начало 2011г. в России превышало 9 тысяч. При этом основная часть данных структур ориентирована на взаимодействие с зарубежными гостиничными органи­зациями.

1. В процессе повышения коммерческой значимости гостиничной сферы она становится все более многоукладной. Если в начале 90-х го­дов подавляющее число гостиничных структур было исключительно го­сударственной собственностью, то к 2011 году значительную группу со­ставляли объекты частной, а также смешанной собственности. Сложив­шаяся на сегодняшний день система организации управления гостинич­ным комплексом отражает происходящий в России процесс перехода от сверхцентрализованной системы, основанной на доминировании госу­дарственных форм собственности, к многоукладному хозяйственному ме­ханизму.

Одновременно с изменением состава гостиничных организаций по формам собственности, масштабам и профилю работы должны меняться задачи и инструменты управления ими. В большей степени должны полу­чать развитие функции поддержки, координации, информационного и методического обеспечения гостиничного хозяйства.

1. Создаваемые или модернизированные отели, часто входят в транснациональные гостиничные цепи и управляются профессиональ­ными компаниями. Наряду с высококомфортабельными гостиницами в России функционирует большое количество гостиниц с устаревшим обо­рудованием, мебелью, неквалифицированным персоналом, испытываю­щих проблемы по загрузке.

Негативным моментом является то обстоятельство, что в Москве, Санкт-Петербурге и в целом в России дефицитом являются малые гости­ницы уровня трех звезд. Это обстоятельство необходимо учитывать в стратегии развития отечественной сферы гостиничных услуг. Отличи­тельной чертой и конкурентным преимуществом малых гостиниц являет­ся выраженное индивидуальное отношение к каждому клиенту.

1. Оценивая современный уровень и предпосылки развития мос­ковского рынка гостиничных услуг, нужно отметить рост туристического потока в столицу. Доходы гостиничных организаций Москвы достаточно стабильны и имеют тенденцию к росту. В 2010 году ими было оказано ус­луг на сумму 32 млрд, рублей, что значительно превышает аналогичные показатели не только всех остальных субъектов Федерации, но даже по­казатели всех, кроме Центрального (куда входит столица) Федеральных округов. При этом количество гостиниц в Москве, по сравнению с другими европейскими столицами, пока весьма невелико. Перспективность мос­ковского рынка гостиничных услуг определяется его большой емкостью.

Анализ гостиничной практики свидетельствует об устойчивой тен­денции роста средней заполняемости номеров московских гостиниц среднего класса. При этом спецификой сегодняшнего дня является не­соответствие большинства действующих столичных гостиниц среднего класса общепринятым мировым стандартам (по соотношению цена/набор и качество предоставляемых услуг). В целом ряде московских гостиниц, имеющих категорию три звезды, контингент проживающих в силу ряда причин согласен на достаточно низкий уровень обслуживания. Вместе с тем, малые гостиницы Москвы, соответствующие общемировым стандар­там качества, позиционируются как гостиницы категории 4 звезды, или 5 звезд, и назначают слишком высокие цены за номер. В этом одна из причин того, что услуги гостиничных структур одного и того же бренда в Москве значительно дороже, чем во многих городах Европы,

Анализируя перспективы развития рассматриваемого сегмента рынка гостиничных услуг, нельзя не учитывать заинтересованность Пра­вительства Москвы в его расширении. Гостиницы позиционируются мос­ковскими властями как социально значимые объекты городского заказа. При этом строительство малых трехзвездочных гостиниц входит в число приоритетов развития гостиничного комплекса Москвы.

Целесообразным представляется ускоренное строительство в цен­тре Москвы гостиниц класса три звезды с возможным объединением этих объектов в сеть малых отелей по образцу гостиничных организаций, успешно функционирующих во многих туристических центрах Европы. Данный подход отвечает концепции Правительства Москвы о формиро­вании туристско-рекреационной зоны «Золотое кольцо Москвы», подра­зумевающей реставрацию памятников и создание новых гостиниц в исто­рическом центре столицы.

1. В целях формирования конкурентоспособных гостиничных структур, удовлетворяющих разнообразным требованиям клиентов, це­лесообразно активизировать разработку и реализацию комплексных про­грамм информационной, финансовой и образовательной поддержки. Существенную пользу может принести активизация дипломатических усилий, а также работы по организации международных выставок гости­нично-туристских услуг, конференций, семинаров и масштабных реклам­ных кампаний, обеспечивающих приток как непосредственных пользова­телей услуг гостиничной сферы, так и бизнес-партнеров, включая инве­сторов.

Динамичное развитие гостиничного хозяйства требует формирова­ния благоприятной среды, в которой экономика становится более вос­приимчивой к инвестициям и инновациям, а у субъектов гостиничной сферы расширяются инвестиционные возможности для обновления ос­новного капитала и его наращивания за счет собственных и привлечен­ных средств, включая иностранные инвестиции.

1. В настоящее время практически все отечественные гостинич­ные структуры нуждаются в инвестициях. В этой связи формирование предпосылок для активизации инвестиционных процессов должно быть приоритетным направлением экономической политики в гостиничной сфере.

Необходима последовательная рационализация налоговых и та­моженных режимов, включая снижение нормы таможенных сборов на оборудование, поставляемое по инвестиционным проектам для модерни­зации гостиничных структур. Обязательным условием развития сферы гостиничных услуг является повышение уровня защиты инвестиций от комплекса рисков и развитие механизмов государственных (федераль­ных, региональных) гарантий инвесторам.

От объемов, направлений и порядка осуществления инвестицион­ной деятельности в огромной мере зависят перспективы развития сферы гостиничных услуг. Для создания соответствующих организационно­экономических условий необходимы:

* стабилизация и последующее расширение гостиничного бизнеса с опорой на его конкурентоспособную часть;
* формирование налоговых и таможенных условий, способствую­щих наращиванию потенциала гостиничных организаций с установлени­ем специальных преференций субъектам инвестиционной деятельности для формирования ими собственных инвестиционных фондов. Целесо­образно освободить гостиничные организации от налога на прибыль, ин­вестируемую в расширение и модернизацию бизнеса;
* предоставление субъектам инвестиционной деятельности в гости­ничной сфере льготных условий при приватизации, а также при пользо­вании землей и другими природными ресурсами;
* повышение степени защиты инвестиций от совокупности полити­ческих, экономических и прочих рисков и развитие системы государст­венных гарантий инвесторам с учетом модернизации механизмов госу­дарственного, коммерческого и смешанного страхования инвестиций.

Наряду с использованием косвенных регуляторов необходимым представляется расширение прямого участия государства в инвестици­онной деятельности в гостиничной сфере путем выделения приоритет­ных направлений инвестирования и размещения на конкурсной основе бюджетных средств. Поддержка прежде всего должна распространяться на проведение работ, предусмотренных целевыми программами, разви­тие инноваций, поддержку малого и среднего гостиничного бизнеса.

Важным инструментом укрепления гостиничного хозяйства являет­ся кредитная политика. Развитие кредитной поддержки гостиничных ор­ганизаций может осуществляться путем: открытия новых и пролонгации действующих целевых кредитных линий; предоставления кредитов по льготным процентным ставкам с их дифференциацией по приоритетам сферы гостиничных услуг; увеличения сроков погашения. Для укрепления базы инвестирования на возвратной основе целесообразно расширение практики использования залога при кредитовании. Органы госрегулиро­вания должны результативно влиять на установление банковской про­центной ставки на уровне, стимулирующем кредитование гостиничных структур.

В посткризисных условиях очень важно создать элементы реально действующего механизма, направленного на содействие гостиничным организациям в прохождении всех стадий инвестиционного процесса. В диссертации обоснован комплекс взаимоувязанных мероприятий по формированию такого механизма, который должен включать: поиск и от­бор перспективных для поддержки гостиничных бизнес-проектов; поиск потенциальных инвесторов и продвижение лучших инвестиционных про­ектов к финансированию из российских и зарубежных источников; орга­низацию контактных семинаров для инициаторов инвестиционных проек­тов в гостиничную сферу и потенциальных инвесторов; проведение пре­зентаций гостиничных проектов; создание банка данных по инвестицион­ным проектам и потенциальным источникам финансирования, информа­ционное обеспечение инвесторов; проведение комплексных оценок про­ектов и оказание консультативной помощи по их доработке.

1. Учитывая значимость гостиничного сектора для социально­экономического развития страны, целесообразным представляется опре­деление перечня действующих и возводимых гостиничных структур, нуж­дающихся в первоочередной государственной поддержке. Разумеется, подобная работа по выбору гостиничных структур должна базироваться на системе критериев отбора.

В качестве основных критериев в диссертации предложены такие, как функциональная направленность гостиниц, их рыночная востребо­ванность, значимость с социально-политической и культурно­исторической точек зрения, а также ожидаемая величина поступлений в бюджет. Подобным критериям может отвечать, например, сеть малых гостиниц среднего класса в историческом центре Москвы.

Развитие системы мер по регулированию поддержке гостиничных структур возможно на основе разработки и реализации соответствующего комплексного плана, в котором должны найти отражение количество и состав структур, нуждающихся в поддержке, а также потребность в ре­сурсах для ее осуществления за счет всех источников финансирования: бюджетных ассигнований, средств инвестиционных фондов, выручки от продажи части имущества, дополнительных ресурсов в виде амортиза­ционных отчислений, полученных в результате переоценки основных фондов.

Весьма целесообразным видится развитие сети государственных лизинговых компаний, специализирующихся на предоставлении субъек­там гостиничного бизнеса во временное пользование (с правом после­дующего выкупа) оборудования, средств связи и т.д. Этим компаниям, способным реально помочь развитию отечественной сферы гостиничных структур, стоило бы предоставить дополнительные налоговые льготы.

Необходима также реальная минимизация бюрократических про­цедур, формальностей и проверок. Формирование более льготных усло­вий для сферы гостиничных услуг может обеспечить не только ее собст­венное укрепление с последующим увеличением притока средств в бюджеты разных уровней, но и создать значительный мультипликатив­ный эффект, послужить катализатором развития целого ряда взаимодей­ствующих с гостиничным комплексом бизнес-структур: транспортных ор­ганизаций, строительных компаний, многих предприятий промышленно­сти, организаций сферы развлечений.

1. Важным условием успешной деятельности гостиничных струк­тур является эффективное использование экономического инструмента­рия для их защиты от совокупности рисков. Анализ хозяйственной прак­тики свидетельствует, что к подобным рискам относится, например, воз­можное удорожание строительных работ. Очевидно, что без поддержки региональных властей в этом вопросе, затраты на строительство могут значительно превзойти первоначальные расчеты инвестора. Обычно в таких случаях изменяется и изначально запланированная ценовая поли­тика. В результате вместо малых трехзвездочных отелей на рынке либо появляются так называемые отели класса «3 звезды плюс» с номерами завышенной стоимости, что не соответствует представлениям иностран­ных туристов о гостиницах среднего класса, и ставит под вопрос их за­полняемость, либо возникают очередные 4-5-звездочные гостиницы, спрос на услуги которых на рынке почти адекватен предложению. Таким отелям предстоит острейшая конкуренция со стороны уже выведенных на рынок брэндов.

Еще одним важным инструментом регулирующего воздействия в сфере гостиничных услуг являются арендные платежи. Для сохранения адекватной ценовой политики 3-вездочных гостиниц московское Прави­тельство могло бы использовать в качестве инструмента регулирования механизм предоставления льгот по арендным платежам. Региональным органам власти целесообразно расширять льготы для компаний, зани­мающихся развитием гостиничных услуг. Это необходимо, в частности для того, чтобы они могли сконцентрировать ресурсы на строительстве новых объектов. Эффективным и оправданным средством видится и от­срочка оплаты аренды. При том внимании, которое региональные власти уделяют сегодня гостиничному обслуживанию, этот подход должен полу­чить понимание и реальное воплощение.

Весь комплекс организационно-экономических регуляторов должен эффективно использоваться для предупреждения подобного положения. В диссертации обоснована целесообразность развития в структуре ре­гиональных органов управления специальных координационно­аналитических подразделений, ответственных за состояние гостиничного хозяйства на их территории.

1. Для реализации потенциальных возможностей гостиничных орга­низаций и их устойчивого функционирования в сложных посткризисных условиях необходим эффективный постоянно развивающийся внутри­фирменный менеджмент, предполагающий систематический анализ внешней и внутренней хозяйственной среды. В диссертации разработа­ны рекомендации по развитию информационно-аналитического блока ра­боты гостиниц и совершенствованию методов управления внутрифир­менным потенциалом с учетом задач, возникающих на различных этапах жизненного цикла гостиничных структур.

Необходимой задачей модернизации гостиничного хозяйства яв­ляется развитие информационно-коммуникационных технологий с фор­мированием единой информационной среды гостиничного комплекса, обеспечивающей повышение эффективности обслуживания всего клиен­турного контингента. Для этого целесообразно развитие функций гости­ничной информационно-аналитической службы (ГИАС). Эффективное функционирование ГИАС с решением задач гостиничного контроллинга предполагает активизацию участия потребителей в оценке качества и рациональности состава услуг с развитием эффективных контуров об­ратной связи с клиентами (опросы, анкетирование, анализ информации на форумах туристов и профессиональных гостиничных порталах).

Все большее значение приобретают вопросы, связанные с подго­товкой квалифицированных специалистов, грамотным распределением должностных обязанностей и управлением персоналом в сфере гости­ничного обслуживания. Во многих отелях существует слабая зависи­мость между результатами работы персонала и размером их оплаты, что ограничивает мотивированность работников в повышении качества ока­зываемых гостиничных услуг, а также снижает эмоциональный настрой персонала.

Для усиления мотивации, координации и интеграции усилий всего персонала гостиничного комплекса в достижении общей цели - ка­чественного удовлетворения запросов клиентов, целесообразно развитие внутрикорпоративной структурно-функциональной схемы регулирования процессов гостиничного обслуживания с обеспечением высокой сопря­женности между центрами ответственности отеля, входящими в сферы «front office» и «back office», на основе регулярно корректируемых стан­дартов предоставления услуг, регламентирующих порядок, сроки, стиму­лы и стиль выполнения операций подразделениями и отдельными кате­гориями гостиничного персонала.

Бизнес-устойчивости в гостиничной сфере можно достичь лишь на основе постоянных маркетинговых исследований - оценки состояния и перспектив рынка гостиничных услуг, тщательного изучения, сопоставле­ния и прогнозирования потребностей различных клиентов с последую­щим эффективным продвижением своих постоянно развивающихся кли­ентоориентированных предложений по качественному удовлетворению выявленных потребностей.

1. Реализация предпосылок эффективного гостиничного бизнеса, включая проведение комплекса маркетинговых мероприятий требует по-

стоянного совершенствования разветвленной системы межфирменного бизнес-взаимодействия, т.е. отработки эффективных связей с партнера­ми - другими гостиничными структурами, туроператорами, транспортны­ми организациями, звеньями рыночной инфраструктуры, организациями, предоставляющими услуги экскурсионного, спортивно-оздоровительного, развлекательного и бытового характера, многочисленными поставщика­ми продовольственных, материальных и прочих ресурсов.

Формы, масштабы и направления взаимодействия (образование стратегических альянсов, консорциумов и корпораций, развитие гости­ничных цепей, использование возможностей франчайзинга, совместного предпринимательства, контрактов по управлению и т.д.) отечественных и зарубежных субъектов гостинично-туристской сферы определяются ис­ходя из задач обеспечения конкурентоспособности и экономической ус­тойчивости, проникновения на новые рынки гостиничных услуг и закреп­ления в рыночных нишах, максимизации прибыли.

Перспективным является развитие бизнес-взаимодействия гости­ничных организаций с туристическими консорциумами, транспортными структурами, включая авиакомпании, и другими партнерами на основе перекрестного владения акциями и взаимного учета интересов партнеров в корпоративных бонусных программах.

Выбор партнера должен базироваться на анализе таких аспектов, как: сегмент рынка, занимаемый потенциальным партнером; уровень специализации фирмы и квалификации ее персонала; отношение к каче­ству своей работы и собственному имиджу; конкурентоспособность; пер­спективы развития; финансовое положение; принципы рыночного пове­дения и деловой этики; степень взаимодействия с конкурирующими структурами.

Задача, которая в последние годы возникла перед каждой гости­ничной структурой, заключается в том, чтобы наиболее точно определить свою рыночную нишу, свой профиль деятельности, стиль поведения и принципы бизнес-партнерства, позволяющие заложить основы долго­срочного коммерческого успеха. Несмотря на многочисленные сложности сегодняшнего дня отечественные гостиницы имеют реальные возможно­сти для повышения эффективности своей деятельности и укрепления перспективного бизнес-партнерства. Очень важную роль в этом может сыграть развитие разноуровневых регуляторов сферы гостиничного об­служивания.