

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Гладких А.М.<sup>1</sup>, Губанова А.П.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Гладких Александр Михайлович – магистрант;

<sup>2</sup>Губанова Александра Павловна – магистрант,  
кафедра экономики,  
Кубанский государственный университет,  
г. Краснодар

**Аннотация:** в статье анализируется использование бережливого менеджмента в индустрии туризма. Главная идея исследования состоит в изучении адаптивности этих методологий в сфере услуг и их влияния на эффективность организации и ее конкурентоспособность на рынке.

**Ключевые слова:** менеджмент, туризм, бережливое производство, конкурентоспособность.

Последствия недавнего экономического и финансового кризиса также настигли и индустрию гостеприимства и туризма. Компании, которые еще несколько лет назад сообщали о непрерывном росте, сегодня должны решать новые задачи. В подавляющем большинстве фирм из этой отрасли (особенно отелей) в настоящее время оборот уменьшился, издержки продолжают расти. В результате, прибыль становится меньше, и потери становятся неизбежными. В связи с этим фирмы ищут различные способы, чтобы снизить издержки и повысить эффективность, оставшись при этом на плаву. Сокращение затрат на рабочую силу весьма популярное решение, однако, в индустрии гостеприимства это рискованный шаг, так как качественное обслуживание строится на качественных сотрудниках, а их сокращение может привести к ухудшению сервиса. В свою очередь, ухудшение сервиса приведет к снижению потока клиентов и, как следствие, к убыткам. Поэтому в сфере гостеприимства и туризма подобное решение проблемы не выход.

Во многих других отраслях экономики эффективным способом снизить издержки и не потерять при этом качество продукта считается применение бережливого менеджмента. Многие фирмы, использующие эти принципы, преуспевают в современной экономике, однако, в сфере туризма очень мало компаний, использующих принципы бережливого производства.

Концепция бережливого производства зародилась в Америке в 1920-х гг. Автором идеи бережливого производства был Генри Форд. В это же время в СССР А.К. Гастев запустил систему НОТ (Научная Организация Труда). Но в те времена новые принципы не были восприняты бизнес-сообществом, поскольку тогда они значительно опережали свое время. Отцом бережливого производства стал Тайити Оно из Японии, который в середине 1950-х годов начал выстраивать особую систему организации производства, названную Производственная система Toyota или Toyota Production System (TPS) [1].

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс в книге «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» излагают суть бережливого производства как процесс, который включает пять этапов [2]:

1. Определить ценность конкретного продукта.
2. Определить поток создания ценности для этого продукта.
3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.
4. Позволить потребителю вытягивать продукт.
5. Стремиться к совершенству.

Немного позже появилась концепция Lean Six Sigma. Она объединила наиболее популярные в 90-е годы прошлого столетия концепции управления качеством: концепцию «Бережливое производство» (Lean manufacturing), сфокусированную на устранение потерь и непроизводительных затрат, и концепцию «Шесть сигм» (Six Sigma), нацеленную на снижение вариабельности процессов и стабилизацию характеристик продукции [3].

Практика использования концепции Lean Six Sigma на западных предприятиях позволяет собственными силами в короткие сроки (около года) добиться следующих результатов [4]:

- снижение себестоимости продукции и услуг на 30-60%;
- сокращение времени предоставления услуг до 50%;
- сокращение количества дефектной продукции примерно в 2 раза;
- повышение без дополнительных затрат объема выполненных работ до 20%;
- снижение стоимости проектных работ на 30—40%;
- сокращение времени выполнения проектов до 70%.

Из-за того, что концепция бережливого менеджмента впервые была использована именно в производственных отраслях, существует предубеждение, что он не может быть использован в сфере услуг, так как измерить эффективность тех или иных процессов весьма сложно.

Часто встречающаяся ошибка среди отельного и ресторанного бизнеса, это то, как менеджеры устраняют только проблемы, но не их предпосылки. Однако именно устранение первопричины проблемы является самым верным решением и приводит к повышению эффективности бизнеса.

#### *Возможности применения бережливого менеджмента в туристической индустрии*

Процесс уборки гостиничного номера – идеальный пример наглядного применения бережливого менеджмента. Уменьшение времени уборки гостиничного номера после выезда гостя, может ускорить процесс заселения вновь прибывшего гостя. Сокращение этого времени может привести к снижению затрат, повышению качества и повышению удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, благоприятно скажется на имидже отеля в целом.

Обращая внимание на стоимость напитков и продуктов питания, стоит обратить внимание на то, как творчески заменить дорогостоящие блюда из меню. Проявляя большую творческую активность в разработке меню, можно сделать упор на сезонные продукты местного производства. Такой подход может существенно уменьшить затраты на продукты и придать отелю местный колорит, который многие туристы стараются найти в посещаемых странах.

Другим подходом является максимизация трудовых ресурсов: персонал работает в основном полный рабочий день. Стоит акцентировать внимание на перекрестном обучении, чтобы работник был способен выполнять несколько задач. Например, консьерж может научиться работать на стойке регистрации. Сотрудники стойки регистрации могут воспользоваться услугами консьержа. Есть много других способов гибкого обмена в штате гостиницы, чтобы использовать рабочую силу более эффективно.

Также стоит внимательно проанализировать дорогостоящие услуги во внешней среде, такие как связи с общественностью. Вместо того чтобы проводить дорогостоящую PR-компанию, стоит обратить внимание на внештатных специалистов, которые при необходимости могут проводить качественные кампании с гораздо меньшими затратами.

Почему внедрение бережливого менеджмента все еще так не популярно в индустрии туризма и гостеприимства?

Менеджеры в индустрии гостеприимства не обязательно видят необходимость анализа статистики и первопричин. Они управляли операциями в течение многих лет и обслуживали клиентов способами, которые они нашли, по их мнению, самыми полезными. Поэтому бережливый менеджмент может представлять угрозу для их привычного поведения; и видится им как модный, но неустойчивый подход.

Еще одна возможная причина нежелания использовать Six Sigma и бережливого менеджмента в гостиничном бизнесе это то, что во многих случаях перепроектирование процессов может упростить их и привести к избытку персонала в результате. Это может демотивировать сотрудников.

Несмотря на то, что преимущества бережливого менеджмента вполне очевидны для многих фирм в сфере обслуживания, они не спешат его полностью применять из-за лишних затрат времени и денег на нововведение.

Высокий уровень текучести кадров в гостиничной организации также может рассматриваться как риск для успешной реализации. Гостиницы, особенно небольшие сезонные домики, постоянно борются с проблемой сохранения качественного персонала. Дополнительные затраты на обучение новых сотрудников принципам бережливого производства могут рассматриваться в качестве бремени, которое руководство не желает брать на себя.

#### *Бережливый образ мысли*

Для того чтобы бережливый менеджмент был успешным, он не должен быть автономным проектом в организации, а должен дополнять повседневные обязанности сотрудников. Для этого сотрудники всех уровней должны пройти обучение принципам, инструментам и их ролям.

На начальном этапе руководство и руководители должны поддерживать то, что было реализовано. На этом этапе происходит изменение культуры организации. Создание культуры сотрудничества и участия является ключом к успешной реализации и может быть затруднено благодаря более авторитарным стилям управления. Бережливое мышление станет второй натурой для всех сотрудников, во всех отделах, если их стимулировать и поддерживать в этом.

В некоторых организациях менеджеры не привыкли искать обратную связь и запрашивать информацию от подчиненных. Тогда как бережливый менеджмент преуспевает в получении отзывов и советов снизу вверх. Обслуживающий персонал легко вовлекается в использования принципов бережливого производства, как только они поймут его принципы. А лучший способ ввести их в эти принципы - заставить их самостоятельно анализировать их работу. Менеджеры труднее приспосабливаются в этом плане, так как их процессы меняются. Им может потребоваться изменить

свою контролирующую роль на роль поддержки, что не является простым переходом для традиционных типов управления и контроля. По сути, персонал должен иметь право принимать решения в отношении предоставления услуг в точке спроса. Роль менеджеров заключается в устранении барьеров для своих сотрудников, предоставляющих хороший сервис как внутренний так и внешний.

Ключевыми вопросами для начала практики бережливого мышления являются:

- Как перестроить свою деятельность, чтобы лучше удовлетворять потребности реальных клиентов?
- Какие элементы нашей работы ухудшают качество нашего предложения и повышают стоимость?

#### *Примеры бережливого управления в гостиничном и туристическом секторах*

Менеджмент бережливого производства уже показал свою применимость к сервисному или третичному сектору, который включает также и сферу гостеприимства и туризма. Тем не менее, в настоящее время существует лишь несколько примеров компаний, которые применяют бережливое производство в своих организационных процессах. Это может быть вызвано различными факторами. Разумеется, один из них заключается в том, что методы бережливого менеджмента используются только частично в отдельных отделах организации и, следовательно, отсутствует общий подход. Стоит упомянуть, что когда бережливый менеджмент применяется в сфере гостеприимства, это происходит в основном в сочетании с системой управления Six Sigma.

#### *Yukai Resort (Япония)*

Yukai Resort находится в знаменитой зоне горячих источников Gero Onsen в Японии и является частью традиционной японской гостиничной сети, которая использует операции бережливого менеджмента в отеле, чтобы предложить лучшее качество для своих клиентов, снизить затраты и оставаться конкурентоспособными в ожесточенной индустрии гостеприимства. Благодаря методам бережливого менеджмента курорт может предложить своим гостям те же стандарты и услуги, что и другие отели, но только за половину цены независимо от высокого или низкого сезона. На Yukai Resort все обязанности распределяются между всеми сотрудниками. Это позволило курорту работать с минимальным персоналом и сократить общие расходы при сохранении высокого качества. Ужин и завтрак – шведский стол, что снижает кадровые потребности. Сотрудники также принимают активное участие в работе бережливого менеджмента или Кайзен. Менеджер руководит кайзенскими кругами еженедельно и ежемесячно. Ресепционисты в свободное время отправятся в отделы, нуждающиеся в помощи, например, на кухню или в прачечную [5].

#### *Towne Place Suites by Marriot Hotels (Великобритания)*

Одной из основных целей бережливого менеджмента является максимизация выгоды для клиента и в то же время минимизация использования ресурсов. Это то, что произошло в Town Place Suites by Marriot Hotels. После пятидневного семинара о применении и эффекте принципов бережливого производства удовлетворенность клиентов и персонала значительно возросла. Ключом к этому было:

- Никто не пренебрегает достижением цели.
- Персонал отеля является первым клиентом.
- Сотрудникам дали больше ответственности.

Кроме того, отель Marriot разработал 12 принципов для улучшения обслуживания клиентов [6].

#### *Starwood Hotels (США)*

В 2001 году сеть отелей Starwood Hotels реализовала принципы Lean Six Sigma. В результате, компания достигла нескольких быстрых финансовых побед. Постепенная выручка увеличилась на 19%, а общие расходы клиентов увеличились почти на 12% в течение нескольких месяцев после внедрения. Путем централизации группы курортных SPA с использованием инструментов Six Sigma, компания Starwood получила увеличения доходов с 91 до 141 миллионов фунтов. Производство продуктов питания, благодаря сходству с производственной промышленностью, имело успех в каждом конкретном случае при использовании принципов Lean и Six Sigma [7].

Применение бережливого менеджмента в сфере туризма обладает большим потенциалом, этой индустрии нужно лишь быть более открытой и гибкой, чтобы методологии были адаптированы к ней. Подобные нововведения позволят предприятиям сферы туризма быть более подготовленными к повышающимся требованиям клиентов. Таким образом, можно заключить, что бережливое производство может быть использовано не только в промышленности, но и в сфере услуг. Придерживаясь простых принципов бережливого менеджмента предприятия туристической индустрии могут не только снизить затраты и повысить свою эффективность, но и увеличить свою конкурентоспособность на рынке, увеличить свои доходы.

#### *Список литературы*

1. *Высочий Д.В.* Система Lean: Концепция бережливого производства // Группа компаний «Правовая защита». [Электронный ресурс]. 2015. URL: <https://otrude.ru/база-знаний/статьи/система-lean-концепция-бережливого-произ/> (дата обращения: 07.06.2017).
2. *Джонс Д., Вумек Д.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Альпина Паблишер, 2013. 472 с.
3. *Фомичев С.К., Скрябина Н.И., Уразлина О.Ю.* Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: звездный союз // Шесть Сигм в России. [Электронный ресурс], 2004. Режим доступа: <http://www.six-sigma.ru/index.php?id=293/> (дата обращения: 06.06.2017).
4. *George M.L.* Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. N.Y.: McGraw-Hill Co, 2003. 386 с.
5. *Process Improvement Japan.* Lean Hotel Operations. [Электронный ресурс], 2010. Режим доступа: <http://www.process-improvement-japan.com/lean-hotel-operations.html/> (дата обращения: 06.06.2017).
6. *Pascal D.* Lean Hotels // Leansystems [Электронный ресурс]. 2012. Режим доступа: <http://blog.leansystems.org/2012/07/lean-hotels.html/> (дата обращения: 06.06.2017).
7. *O'Connor S.C.* Starwood Hotels adapts six sigma model // Hotel Business. 2001. № 10 (7).