

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF DEVELOPING INDUSTRIES, COMPLEXES,
BUSINESSES AND ORGANIZATIONS OF SERVICES SECTOR

УДК 338.48

DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-129-141

АВИЛОВА Наталья Леонидовна

*Российский государственный университет физической культуры,
спорта, молодежи и туризма (Москва, РФ)
доктор исторических наук, профессор; avilova_nl@mail.ru*

КРАСНОЖЕНОВА Галина Федоровна

*Московский государственный лингвистический университет (Москва, РФ)
доктор социологических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы
Российской Федерации, Член-корреспондент Российской академии естественных наук*

ХОХЛОВ Игорь Юрьевич

*Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ)
старший преподаватель*

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАБОТЕ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Кризис, вызванный пандемией COVID-19 формирует предпосылки для инновационного развития индустрии гостеприимства, ведь вызовы современного этапа развития отрасли вынуждают предприятия гостиничной сферы искать новые пути и механизмы выхода из кризиса, и во многом они становятся инновационными. Однако внедрение инноваций зачастую сопряжено с рисками и затратами, именно поэтому руководители предприятий опасаются следовать по инновационному пути развития. Это делает вопросы инновационного менеджмента гостиничных предприятий особо актуальными. В статье анализируются взгляды ученых и практиков на инновационный менеджмент, его теоретические аспекты, субъектный состав, факторы успешности инновационной деятельности и проблемы внедрения в работу предприятий. Выявлено, что вопросам инновационного менеджмента уделяется большое внимание с теоретической точки зрения, однако на практике существует ряд проблем, сдерживающих использование этой стратегической деятельности для развития предприятий и выхода из кризисной ситуации, вызванной COVID-19. Для выявления понимания необходимости инновационного менеджмента как инструмента развития, осознания необходимости использования его отдельных элементов в работе, а также выявления проблем его внедрения в индустрии гостеприимства, авторами статьи проведен опрос представителей управленческого звена. Опрос проводился путем анкетирования по электронной почте на условиях добровольного участия и анонимности, вопросы носили открытый характер, что позволило сделать ряд важных выводов. В частности, выявлено, что несмотря на общее понимание необходимости использования инноваций, ответы демонстрируют низкую заинтересованность во внедрении инноваций на предприятиях, около 80% опрошенных не имеет представлений в области успешных практик инноваций в области оптимизации работы в условиях пандемии. При этом ряд респондентов отмечает факт использования на своих предприятиях систем инновационного менеджмента или его элементов, знает об успешных практиках и демонстрирует готовность их применять, в том числе в виде «творческого заимствования». Результаты опросов позволили выделить проблемы внедрения инновационного менеджмента в работу гостиничных предприятий и очертить возможные пути их решения.

Ключевые слова: гостиничное предприятие, инновационный менеджмент, пандемия COVID-19

Для цитирования: 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. С. 129–141. DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-129-141.

Дата поступления в редакцию: 17 февраля 2021 г.

Дата утверждения в печать: 21 марта 2021 г.

Natalia L. AVILOVA

*Russian State University of Physical Culture, Sport, Youth and Tourism (Moscow, Russia)
PhD (Dr.Sc.) in History, Professor; e-mail: avilova_nl@mail.ru
ORCID iD: 0000-0002-1695-0057*

Galina F. KRASNOZHENOVA

*Moscow State Linguistic University (Moscow, Russia)
PhD (Dr.Sc.) in Sociology, Professor; e-mail: turizm-mglu@mail.ru*

Igor Yu. KHOKHLOV

*Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia)
Senior Lecturer; e-mail: igorhohlov@yandex.ru*

HOSPITALITY MANAGEMENT INNOVATION IN COVID-19 PANDEMIC: THE PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. *The crisis caused by the COVID-19 pandemic creates the preconditions for the innovative development of the hospitality industry. The challenges of the current stage of the industry's development force it to look for new ways and mechanisms to overcome the crisis, and in many ways they become innovative. However, innovation is often fraught with risks and costs, which is why business leaders are afraid to follow an innovative path of development. This makes the issues of innovative management of hotel enterprises particularly relevant. The article analyzes the views of scientists and experts on innovation management, its theoretical aspects, subjects, success factors of innovation and the problems of implementation in the work of enterprises. It was revealed that a great deal of attention is paid to the issues of innovation management from a theoretical point of view, but in practice there are a number of problems that hinder the use of this strategic activity for the enterprises' development and overcoming the crisis caused by COVID-19. To identify the understanding of the need for innovative management as a development tool, the awareness of the necessity to use its individual elements in work, as well as identify the problems of its implementation in the hospitality industry, the authors of the article have conducted a survey of hotel managers. The survey was conducted by means of a questionnaire by e-mail, it was voluntary and anonymous, the questions were open-ended, which made it possible to draw several important conclusions. In particular, it was found that despite the general understanding of the need to use innovations, the answers demonstrate low interest in introducing innovations at the enterprise, about 80% of the respondents have no idea about successful innovation practices in optimizing work in a pandemic. At the same time, a number of respondents note the fact of using innovation management systems or its elements at their enterprises, know about successful practices and demonstrate their readiness to apply them, including using the form of "creative borrowing". The research results made it possible to highlight the problems of introducing innovative management into the work of hotel enterprises and outline possible ways to solve them.*

Keywords: *hotel enterprise, innovation management, COVID-19*

Citation: Avilova, N. L., Krasnozhenova, G. F., & Khokhlov, I. Yu. (2021). Hospitality management innovation in COVID-19 pandemic: The problems and prospects. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 15(1), 129–141. doi: 10.24412/1995-042X-2021-1-129-141. (In Russ.).

Article History

Received 17 February 2021

Accepted 21 March 2021

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

© 2021 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Актуальность работы заключается в необходимости использования новых подходов в работе гостиничных предприятий для восстановления отрасли в условиях продолжающихся ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Значение внедрения инноваций в индустрии гостеприимства сложно переоценить, однако и в доковидный период не все предприятия могли позволить себе полноценно внедрять технические инновации, а сейчас, в условиях сокращения оборотных средств и загрузки номеров, финансовые возможности использования инновационных подходов снижаются. Предыдущие исследования показали, что не все предприятия в полной мере осознают понятие инновации и инновационных подходов, для многих управленцев этим понятиям тождественны только технические новшества [4]. К тому же, в качестве носителей инновационных идей и концепций практически не рассматривается линейный персонал, который лучше всего понимает потребности гостей, и чаще всего находит нестандартные решения для оптимизации своей работы. Однако такие «инновации» интуитивны, они не подкреплены теоретическими знаниями и практическим опытом, поэтому их эффективность невысока и влияет на качество работы только отдельных сотрудников или служб. Таким образом, складывается ситуация, когда оптимизация работы гостиничных предприятий в том числе за счет внедрения инноваций крайне необходима, но управленческое звено уверено в том, что на инновации у предприятия нет финансовых и кадровых ресурсов. Отчасти такое мнение оправдано, когда речь идет о приобретении дорогостоящего оборудования или привлечении сторонних кадров, отчасти нет, ведь именно инновации позволяют оптимизировать процессы и увеличивать прибыль предприятия.

Поэтому столь остро стоит вопрос о применении инновационного менеджмента в работе гостиничных предприятий. Данная работа направлена на анализ проблем внедрения инноваций и инновационного менеджмента в

гостиничных предприятиях, том числе в условиях пандемии COVID-19.

Анализ литературы. Инновации уже давно считаются важным фактором конкурентоспособности и успеха организации [13, 17]. Именно поэтому вопросы внедрения инноваций на предприятиях индустрии гостеприимства и инновационного менеджмента в гостиницах, поднимаются достаточно давно, как в России, так и за рубежом. При этом понимание инноваций применительно к гостиничной сфере разнится, как и различаются приоритеты в объектной направленности инновационного процесса.

Например, в работе Астафьевой А.О. [1] проводится сравнение двух типов менеджеров в гостинице высокого класса – т.н. менеджеров-инноваторов и менеджеров-консерваторов. Согласно данному исследованию инновационный менеджмент в индустрии гостеприимства направлен на развитие творческого и инновационного потенциала сотрудников с целью постоянного повышения качества обслуживания и удовлетворения гостей [1]. То есть основным объектом инновационного менеджмента в гостиницах чаще всего рассматривается персонал.

Лесникова О.В. на основе глубокого анализа статистических и аналитических данных, а также на основе изучения успешных практик, делает вывод о том, что в условиях растущей конкуренции формировать уникальные конкурентные преимущества на основе инноваций достаточно сложно, так как в современных условиях все моментально копируется, и для предприятий сферы услуг целесообразно внедрение именно нетехнологических инноваций, которые, с одной стороны, являются одним из главных источников конкурентных преимуществ, а с другой, не могут быть идеально скопированы [8]. Именно управленческие инновации позволяют предприятию совершенствовать систему управления в целом, и таким образом повышать качество и конкурентоспособность гостиничного продукта [8].

Вопросы инновационного менеджмента

в области концептуальных, технологических и ресурсных, а также бизнес-инноваций рассматривались в работах Руденко Л.Л., Павленко И.Г., Барашок И.В., Духовной Л.Л., Холодцовой И.И., Гареева Р.Р., Похомчиковой Е.О., Галенко Е.В., Овчаренко Н.П., Кривошеевой Т.М. и др. [2-3, 5-7, 9, 10].

Так по мнению Пахомчиковой Е.О., Руденко Л.Л. и др. [9, 10], предприятия гостеприимства зачастую заимствуют инновационные идеи и разработки из других областей (например, из информационных технологий, строительства и экологии заимствованы зеленые и энергосберегающие технологии, франчайзинг и аутсорсинг пришел в гостиничную сферу из бизнеса и пр.). При этом заимствование может быть полным («чистая имитация») и неполным («творческая имитация») [10].

В зарубежных публикациях вопросы инновационного менеджмента в индустрии гостеприимства также поднимаются достаточно активно. Так, в ряде публикаций определяются общие факторы, присущие инновационным организациям, и факторы, влияющие на способность управлять инновациями, подчеркивается необходимость повышения организациями своей инновационности, но в большинстве случаев не описываются механизмы того, как организации могут повлиять на их способность управлять инновациями [14, 16, 19, 20]. В работе Smith M., Busi M., Ball P., & Van Der Meer R. [21] изучаются факторы, которые могут влиять на инновационный менеджмент предприятий на основе контент анализа около 1000 источников информации. В итоге авторы выделяют 9 факторов и 32 субфактора, влияющие на способность организации управлять инновациями, в частности технологические, стратегические, ресурсные, кадровые факторы, факторы специфики инновационного процесса, организационной структуры и культуры, факторы применения менеджмента знаний, стиля и лидерства.

Ottenbacher M.C. [18] изучает успешные стратегии и факторы успеха в инновациях в сфере гостеприимства. В результате выделены

группы факторов успеха инновационной деятельности предприятия: связанные с продуктом, клиентом, рынком, процессами и организацией. Факторы успеха инновационной деятельности, связанные с продуктом, определяются возможностями предприятия предложить клиенту новую услугу или их комплекс (т.н. продукт), и именно новые услуги и продукты становятся конкурентным преимуществом предприятия. Но, как мы выяснили ранее [4], подобные факторы сегодня уже не рассматриваются как приоритетные, т.к. они очень быстро копируются другими предприятиями и преобразуются.

Напротив, для новых услуг большее значение имеет воспринимаемое качество взаимодействия с клиентом [11, 18]. Опыт и энтузиазм обслуживающего персонала являются особенно важным аспектом, поскольку они напрямую влияют на восприятие клиентами качества обслуживания [15]. Актуальность кадровых аспектов в инновационном менеджменте подчеркивается и в отечественных исследованиях.

Факторы успешности инновационной деятельности предприятия, связанные с рынком, включают рыночную реакцию на деятельность предприятия и внедряемые инновации – усиление спроса, усиление конкурентной борьбы и используемых инноваций (т.н. «гонка вооружений») и пр. [18].

Среди факторов успешности, связанных с инновациями в бизнес-процессах, большинство авторов особенно отмечают ориентированные на рынок и эффективные разработки, вовлечение сотрудников, подготовка к запуску проекта, эффективная коммуникация на всех этапах и управление процессами, взаимосвязи между всеми отделами в процессе разработки, поддержка высшего руководства и руководство опытного инновационного менеджера [11, 12].

Наконец, определяющие факторы, связанные с организацией, включают синергию между новыми услугами и маркетинговыми, управленческими и финансовыми ресурсами фирмы, а также репутацию фирмы. Согласно

Ottenbacher M.C., именно мастерство процесса разработки, ориентированного на рынок, и ориентация на синергию между требованиями новой услуги и ресурсами фирмы помогают определить успех новой услуги. Сотрудники – еще один аспект успеха инноваций в сфере гостеприимства. Гостиницы часто имеют одно и то же «оборудование», а это означает, что сотрудники являются главным модератором для дифференциации услуг [18].

Еще одной проблемой является результат инновационного менеджмента. В литературе, посвященной инновациям в разных отраслях, нет единого мнения о том, как следует определять успех. Особенно это важно актуально в гостиничной сфере.

Успех инновации редко измеряется одним фактором, а скорее несколькими аспектами. Помимо прямых выгод, таких как выручка от продаж, прибыльность и доля рынка инновации могут обеспечить косвенные выгоды, такие как улучшение имиджа, повышение лояльности клиентов и возможность привлечения новых клиентов.

Таким образом, можно сделать небольшой вывод. На данный момент уже успешно разработаны как теоретические, так и практические положения инновационного менеджмента, в том числе в индустрии гостеприимства. Большинство авторов рассматривают инновационную деятельность гостиничного предприятия как способ формирования конкурентного преимущества. Чаще всего, в работах затрагиваются вопросы инновационной деятельности предприятия в контексте менеджмента персонала и работы с клиентом, тогда как продуктовые инновации понимаются как такие, которые легко имитировать и которые не могут быть устойчивым конкурентным преимуществом для гостиничного предприятия.

Неоднозначно воспринимается и фактор успешности вводимой инновации. Нет четких расчетов и взаимосвязи внедряемой инновации и заполняемости номерного фонда. В

работах чаще всего фигурируют успешные практики внедрения инноваций, тогда как важно изучать, какие инновации не принесли успеха гостиничным предприятиям.

Большинство исследований, изученных и описанных нами выше, проведены в доковидный, относительно благополучный для индустрии гостеприимства, период. Однако и по итогам изучения научной литературы, можно привести цитату Розабет Мосс Кантер: «... часто громкие разговоры о важности инноваций увенчиваются более чем скромными результатами, и инновационные проекты без лишнего шума распускают под предлогом борьбы за сокращение издержек. Каждое новое поколение руководителей высшего звена с энтузиазмом вступает все на тот же путь поиска очередного новшества, которое перевернет мир, и сталкивается все с теми же трудностями – с необходимостью выпалывать сорняки, заглушающие хрупкие ростки инноваций...»¹.

С другой стороны, пандемия COVID-19 обнажила многие проблемы в отрасли, и сегодня вынуждает предприятия искать нестандартные, очень часто инновационные способы выживания. Существуют даже мнения, что пандемия может рассматриваться как толчок к развитию. Ведь уже сейчас можно наблюдать практически полную загрузку средств размещения на пляжных направлениях в России. И это прямое следствие пандемии COVID-19, когда в условиях закрытых границ граждане выбирают в качестве мест для отдыха регионы своей страны. Кроме того, нужно отметить деятельность органов власти по стимулированию внутреннего туризма за счет программы туристического кэшбека, которая поэтапно реализуется в России и стимулирует не только посещаемость отдельных «домашних» дестинаций, но и загрузку номерного фонда средств размещения, расположенных в них.

Также нужно отметить инвестиционную привлекательность многих средств

¹ <https://www.ippnou.ru/print/002875/>

размещения, так как инвесторам в текущей ситуации можно рассчитывать льготные условия в разных аспектах своей деятельности.

К тому же растет нагрузка пригородных отелей и средств размещения, которые выступают инфраструктурной составляющей отдыха выходного дня. Именно такой формат сейчас активно востребован на рынке в силу того, что многие туристы опасаются выезжать за пределы домашнего региона, особенно на дальние расстояния и периоды, выбирая ближайшие им места отдыха, чаще всего за городом.

Кризисные явления по-прежнему затрагивают гостиничные предприятия, которые работали на прием иностранных гостей.

Однако указанные перспективы для отрасли оказывают негативное влияние на внедрение инноваций, и тем более на использование стратегий инновационного менеджмента в деятельности гостиничных предприятий.

В условиях, когда туристу «некуда деться», гостиничные предприятия, особенно в популярных направлениях Черноморского побережья, просто подняли в несколько раз цены, без изменений качества и процесса обслуживания. В итоге, очень часто, персонал гостиниц не справляется с нагрузкой, что влечет за собой растущее количество негативных отзывов от гостей. Недовольство туристов обусловлено и нерациональным соотношением цены на гостиничные услуги и их качеством. Кроме того, стремительный рост туристских прибытий в дестинациях стимулирует рост цен на продукты, товары и аренду жилья. Это же в свою очередь ведет к сокращению количества сезонных сотрудников, которым уже не выгодно работать за ту же зарплату с возросшими расходами в месте работы. Масла в огонь добавляют закрытые границы для рабочих из зарубежья (Украины, Таджикистана, Узбекистана и пр.), которые составляли значимую часть линейного персонала.

Еще одним «изобретением» пандемического периода стала оптимизация штатов. Как отмечают эксперты в отрасли, оказывается, урезанным и полностью взаимозаменяемым

штатом можно успешно обслуживать загрузку как в 20%, так и в 60%, для обслуживания загрузки в 80% и больше – потребуется дополнительная рабочая сила. Однако такая оптимизация, как показали предыдущие исследования, не имеет под собой успешной стратегии [4].

В итоге большинство экспертов ожидает того, что в перспективе открытия границ и возобновления полетных программ в прежние для туристов популярные зарубежные направления, подобный опыт отдыха в домашних регионах приведет к тому, что даже те туристы, которые раньше отдыхали в своей стране, будут пользоваться зарубежными предложениями. Что в свою очередь, приведет к очередному кризису в отрасли, особенно в переполненных сейчас направлениях.

В итоге, на основании многочисленных экспертных мнений, популярных публикаций, происходящих в отрасли событий, можно уже сложить поверхностное мнение о значении инновационного менеджмента и инновационной деятельности гостиничных предприятий в текущих условиях продолжающихся ограничений, связанных с пандемией. Сейчас многие стремятся выжить за счет сокращения издержек, оптимизации штатов и снижения зарплат. Крупные гостиничные сети, которые обладают достаточным ресурсом для содержания отделов по инновационным разработкам, привлечению сотрудников из сферы риск-менеджмента, продолжают формировать конкурентные преимущества за счет инновационной деятельности. Однако ее характер изменился – это уже не технические и сервисные инновации, а больше ресурсные, концептуальные и продуктовые.

При этом менеджмент более мелких предприятий чаще всего недопонимает сущности инноваций и потребностей в инновационном менеджменте [4]. Также имеет место непонимание потребностей своих гостей, в том числе потенциальных. Часто приходится сталкиваться с мнением топ-менеджмента о том, что «к нам и так приедут», «наш отель самый лучший в городе», «мы ждем

«командировочных» и пр., имеет место незнание топ-менеджментом категорий населения и их запросов. Текущие условия высокой загрузки часто воспринимаются топ-менеджментом как неизменное условие, которое не требует изменений и дополнительных усилий.

Именно поэтому мы провели опрос среди управленческого персонала, чтобы подтвердить, опровергнуть или углубить знания о восприятии на уровне управленческого персонала значение и возможности инновационного менеджмента.

Для этого мы использовали методику опроса из предыдущего исследования [4]. Для этого более чем 500 компаниям в России мы

разослали по электронной почте письмо с описанием цели исследования и опросником. Опрос проводился в условиях анонимности для более честных ответов. В итоге мы получили 110 поддающихся анализу ответов, это меньше, чем в предыдущем исследовании, однако все они верифицируемы и дают общее представление о поставленной проблеме. В целом, большую часть ответов дали средние и малые предприятия, однако количество крупных компаний в ответах возросло до 10. Вопросы в опроснике носили открытый характер, что позволило выделить наиболее упоминаемые ответы.

Результаты опроса представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Результаты опроса управленческого персонала на предмет понимания и использования в своей практике инновационного менеджмента

Вопрос	Категория ответов					
	0 баллов	1–2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Более 7 баллов
Оцените эффективность деятельности своего предприятия по шкале от 0 до 10 за последний год	5 ответов	36 ответов	39 ответов	16 ответов	14 ответов	0 ответов
Укажите наиболее болезненные причины снижения эффективности в период пандемии	Снижение загрузки номерного фонда – 110 ответов	Падение курса рубля – 110 ответов	Проблемы, связанные с выплатами зарплат (сокращение зарплатного фонда, высокая доля затрат на выплаты работникам и пр.) – 110 ответов	Необходимость быстрой адаптации к меняющимся условиям – 80 ответов	Затраты на соблюдение санитарных норм – 80 ответов	
	Наличие долговых обязательств и необходимость выплат по ним с учетом общего снижения доходов – 75 ответов		Отсутствие иностранных гостей, снижение доходов, в связи с этим – 60 ответов	Непредсказуемость спроса и сокращение глубины бронирования, «обнуление» истории бронирований – 59 ответов	Простой номерного фонда, возросшие затраты на его обслуживание– 58 ответов	
	Снижение дополнительных доходов – 50 ответов	Снижение продолжительности пребывания гостей – 49 ответов	Нехватка персонала – 15 ответов, из них управленческого – 10, линейного – 5	Другое (отменили мероприятия, на который приезжали туристы, формирующие загрузку отеля – 10 ответов, отмена бизнес-командировок – 10 ответов, мы не смогли воспользоваться программой кэшбека 11 ответов)		
По итогам прошедшего года, нуждается ли Ваша компания в инновациях?	Нет, нам не до инноваций – 50 ответов	Нет, в целом справляемся – 10 ответов	Нет, объективно нет возможности – 25 ответов	Да, хотелось бы – 15 ответов	Да, однозначно – 10 ответов	
В чем причины того, что Вы не можете внедрять инновации в свою деятельность	Нет средств	Нет квалифицированного персонала	Не видим возможностей для инноваций в нашем предприятии	Нет желания (и так все хорошо, к нам и так едут, инновации нам не помогут, нам нужны дополнительные средства и помощь от государства)		У нас есть возможность внедрять инновации – 15 ответов

Вопрос	Категория ответов					
	0 баллов	1–2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Более 7 баллов
Что Вы считаете успехом применения инновационных технологий в гостиничной сфере?	Увеличение общего дохода – 110 ответов	Увеличение доли постоянных клиентов – 50 ответов	Увеличение загрузки – 100 ответов	Увеличение дополнительных доходов – 20 ответов	Конкурентные преимущества – 100 ответов	Упрощение работы сотрудников – 15 ответов
	Выход из кризиса – 65 ответов		Формирование сильного бренда – 32 ответа			Затрудняюсь ответить – 3 ответа
Есть ли на Вашем предприятии инновационный менеджмент?	Нет – 50 ответов	Нет, но нужен – 10 ответов	Есть его элементы – 15 ответов	Есть – 10 ответов	Затрудняюсь ответить – 25 ответов	
Нуждаетесь ли Вы в расширении своей аудитории клиентов?	У нас постоянная аудитория – 20 ответов	На текущий момент нет, но хотелось бы в будущем расширить аудиторию – 30 ответов		Да, нуждаемся, количество гостей сократилось, мы ищем пути привлечения клиентов в разных сферах 60 ответов		
Перечислите несколько, наиболее успешных на Ваш взгляд, примеров инноваций в гостиничной сфере в условиях пандемии	Успешные программы лояльности – 10 ответов	Формирование особых концептуальных предложений (зарубежные практики) – 8 ответов		Сертификаты с открытой датой заезда, по принципу «платишь сейчас, заезжаешь потом – 3 ответа		Работа с отменной броней – 3 ответа
	Переориентация фонда (на долгосрочную аренду, на коворкинговые пространства, использование формата workation (work+vacation) – 20 ответов		Привлечение гостей через событийные мероприятия – 5 ответов	Практики в области оптимизации штата – 4 ответа	Практики в области экономии ресурсов – 5 ответов	Затрудняюсь ответить – 95ответов
Заимствуете или заимствовали ли Вы при возможности инновационные идеи для своей работы?	Нет – 50 ответов	Да, но как идеи, в большей мере их нужно адаптировать к условиям предприятия – 40 ответов		Да, мы пользуемся инновационными технологиями, которые прошли успешную апробацию в других гостиницах – 20 ответов		Затрудняюсь ответить – 10 ответов
Чтобы Вы хотели бы внедрить и что сдерживает реализацию Вашей идеи?	Внедрить дополнительные услуги (нет средств, времени, понимания как внедрить) – 20 ответов	Привлечь большее количество гостей через продвижение в соцсетях, нет средств (возможностей, персонала и пр.) – 20 ответов		Провести событийное мероприятие, нет возможности – 25 ответов	Внедрить технологии ресурсосбережения, не хватает средств – 32 ответов	Затрудняюсь ответить – 78 ответов
Рассматриваете ли Вы персонал как объект инноваций?	Нет -20 ответов	Только управленческое звено – 50 ответов	Только отдельных креативных менеджеров – 20 ответов		Все категории персонала – 10 ответов	Затрудняюсь ответить – 10 ответов
Зачем к Вам едут гости (туристы)?	В наш отель (у нас хороший сервис, лучший вид из окна, лучшее расположение относительно достопримечательностей и пр.) – 50 ответов		Из-за туристических ресурсов (море, курорты, культурные. событийные или природные ресурсы и пр.) – 30 ответов		С деловыми и иными целями – 15 ответов	Затрудняюсь ответить – 5 ответов
Используете ли Вы обратную связь от клиентов для улучшения работы Вашего предприятия? Если да, то как Вы получаете отзывы клиентов?	Нет – 50 ответов	Используем форму обратной связи на сайте гостиницы (на странице в соцсетях) – 30 ответов	Изучаем отзывы на площадках-отзовиках – 35 ответов		Предлагаем клиентам анкеты – 20 ответов	Затрудняюсь ответить – 5 ответов
Стремитесь ли Вы удалить негативный отзыв от клиента?	Да, по возможности, ведь это пятно на репутации, черный пиар от конкурентов и пр. – 68 ответов		Нет, мы введем диалог – 20 ответов		Нет, негативный отзыв тоже отзыв – 10 ответов	Затрудняюсь ответить – 12 ответов

Таким образом, можно сделать некоторые выводы. По-прежнему многие гостиничные предприятия не видят перспектив в инновационном развитии. Только десятая часть всех опрошенных отметили факт применения инновационного менеджмента в своей работе, и еще 10 респондентов указало на наличие его элементов. Крайне низкая заинтересованность во внедрении инноваций на предприятии, более 70% не представляет, что можно было бы внедрить в работу гостиничного предприятия для улучшения его работы в условиях пандемии при идеальных исходных условиях, 80% не имеет представлений в области успешных практик инноваций в области оптимизации работы в условиях пандемии.

При этом большая часть респондентов указало эффективность своей работы на 50% и ниже. В качестве основных проблем, вызванных пандемией, респонденты указывают снижение загрузки номерного фонда, падение курса национальной валюты, проблемы с возросшими, в связи с этим, затратами на основные статьи расходов, неустойчивость условий и сложная прогнозируемость ситуации, отсутствие основной категории гостей. Также в числе упоминаемых негативных последствий упоминается снижение дополнительных доходов (работа ресторанов, обслуживание банкетов, организация деловых мероприятий и пр.), 11 респондентов отметили, что в силу разных причин они не смогли воспользоваться программой стимулирования внутреннего туризма.

Исходя из перечисленных проблем и существующих практик их решения многие руководящие кадры могли бы задуматься о необходимости внедрения инноваций, и стратегического планирования по их реализации. Тем более, что больше половины респондентов отметило в качестве успешности инновационной деятельности выход из кризиса. Однако многие из них по-прежнему считают, что для внедрения инноваций нужны либо средства, либо креативный менеджер. Более 50 респондентов отметили, что их компании не нуждаются в инновациях, и только четверть всех

опрошенных дали положительный ответ на этот вопрос. Однако здесь можно отметить, что все-таки значительная часть гостиниц так или иначе внедряет инновации – за счет расширения линейки услуг, установки CRM-систем, модулей бронирования на сайт и пр., однако подобная деятельность зачастую не рассматривается как инновационная. При этом только 20 респондентов отмечают, что воспользовались прямым заимствованием инновационных идей и технологий, 40 респондентов заимствует или заимствовало бы при их адаптации и существенной доработке.

Условия пандемии, внесшие хаос в деятельность гостиниц, стимулируют последних применять инновации, чаще всего на интуитивном уровне. Так, предприятия занимаются привлечением более широкой аудитории, изменением спектра деятельности, стремятся внедрять дополнительные услуги, использовать персонал как объект инновационной деятельности.

Более 50 респондентов рассматривает свое предприятие в отрыве от основного пространства дестинации и считают, что размещение в их отеле – это основная причина приезда гостя (туриста) в населенный пункт. Более половины респондентов не изучает обратную связь и отзывы клиентов, или отмечает их незначительность в работе гостиницы. Большая часть респондентов понимает под обратной связью только формат продвижения, негативные отзывы воспринимаются как критика, не несущая пользы для предприятия. Это демонстрирует непонимание своей аудитории, своих гостей, их потребностей, и снижает в целом эффективность работы предприятия.

Возможный отказ от инновационного направления развития обусловлен и тем, что среди управленческого звена, и как показал анализ литературы, среди экспертов и ученых, нет единого понимания, как можно измерить и оценить успешность инноваций. Все данные респондентами ответы на вопросы «Что Вы считаете успехом применения инновационных технологий в гостиничной сфере?» мы

обработали, и представили в усредненном виде, но, как на наш взгляд, такая формулировка поставила значительную часть респондентов в тупик. В итоге успешная инновация должна, по мнению респондентов, увеличить доход, загрузку номеров и обеспечить конкурентные преимущества. В меньшей степени, в качестве успеха инновационной деятельности

респонденты также отмечают формирование постоянного пула гостей, сильного узнаваемого бренда и известности предприятия, упрощение работы сотрудников.

Таким образом, можно выделить следующие группы проблем внедрения инновационного менеджмента на предприятиях индустрии гостеприимства.

Таблица 2 – Проблемы внедрения инновационного менеджмента в деятельность предприятий индустрии гостеприимства

Типы проблем	Примеры
Объективные	размеры предприятия, квалификация персонала и цели работы не предполагают внедрения инновационных технологий и стратегического планирования на текущем этапе
	Соответствующая рыночная конъюнктура и обстановка в стране (политическая, эпидемиологическая), которая усложняет работу предприятия и его инновационного развития
Субъективные	недопонимание значения инновационного менеджмента в работе гостиничных предприятий (когда руководство гостиницы не считает нужным внедрять инновации в силу разных причин)
	Незнание технологий инновационного менеджмента, видов и типов инноваций, успешных практик и неумение применять уже существующие инновации в условиях своего предприятия
	Неумение распределять ресурсы в том числе финансовые, и выделять средства на развитие предприятия, желание получить максимальный доход «здесь и сейчас»
	Непонимание аудитории как цели для инновационной деятельности, не умения предугадывать существующие и создавать новые потребности
	Отсутствие стратегического мышления и умения прогнозировать ситуацию

На наш взгляд, перспективными путями решения заявленных проблем могли бы стать следующие:

а) для объективных проблем – ситуационный менеджмент и заимствование инноваций, применение «бытовых» инноваций в деятельности гостиничных предприятий;

б) для субъективных проблем – применение кейсов успешных практик инновационного развития, использование методов мотивации персонала высшего звена для внедрения инновационного менеджмента, включения этой стратегической деятельности в планирование деятельности предприятия, повышение квалификации персонала, обмен опытом и внедрение практики корпоративных университетов и пр.

Таким образом можно сделать выводы.

Инновационный менеджмент – необходимое условие выхода индустрии гостеприимства из кризисной ситуацией, вызванной пандемией COVID-19. Анализ широкого спектра научной литературы говорит о повышенном внимании к путям инновационного развития гостиничных предприятий, и их разнообразии. На данный момент уже разработаны теоретические положения инновационного менеджмента, однако до сих пор не обозначены пути его применения в индустрии гостеприимства конкурентными типами гостиничных предприятий, как и меры измерения успешности инноваций.

Анализ существующих экспертных мнений, а также проведенный опрос

представителей управленческого звена гостиничных предприятий позволил выявить ряд проблем внедрения инновационного менеджмента в индустрии гостеприимства в России, среди которых ведущее место занимает недопонимание практического значения инноваций на разных уровнях проектирования и реализации гостиничного продукта. Без повыше-

ния качества гостиничных услуг, в первую очередь за счет применения в деятельности гостиниц инновационного менеджмента и его элементов, можно ожидать второй волны кризиса в отрасли после открытия границ и возобновления полетных программ в популярные зарубежные направления.

Список источников

1. Астафьева О.А. Особенности менеджеров-инноваторов в индустрии гостеприимства // Креативная экономика. 2016. Т.10. №10. С. 1169–1176.
2. Галенко Е.В., Овчаренко Н.П. Бизнес-модель для предприятий гостиничной индустрии, ориентированной на ценностные предложения для потребителей // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2017. №2(82). С. 39–50.
3. Гареев Р.Р. Инновационный менеджмент в гостиничном предприятии // Молодой ученый. 2014. №19. С. 280–284.
4. Дехтярь Г.М., Королев А.В., Соломина И.Ю., Филатова М.С. Проблемы диверсифицированного развития санаторно-курортного комплекса в современных условиях // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №5. С. 72–83. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10506.
5. Духовная Л.Л., Холодцова И.И. Инновационные технологии в гостиничном бизнесе // Сервис в России и за рубежом. 2014. №7(54). С. 166–178.
6. Кривошеева Т.М., Семирикова Е.А., Шеменева О.В. Инновации в гостиничном бизнесе // Сервис в России и за рубежом. 2012. №10. С. 168–174.
7. Кощеев С.В. Формирование системы управления инновационной активностью в индустрии гостеприимства на основе применения кластерных технологий // Russian Journal of Education and Psychology. 2012. №7.
8. Лесникова О.В. Управление инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Москва, 2009. 21 с.
9. Похомчикова Е.О. Особенности инноваций в сфере услуг (на примере индустрии гостеприимства) // Сервис plus. 2014. №4/8. С. 45–52.
10. Руденко Л.Л., Павленко И.Г., Барашок И.В. Инновационная деятельность предприятий индустрии гостеприимства в условиях глобальной экономической конкуренции // Вопросы региональной экономики. 2018. №1(34). С. 104–110.
11. de Brentani U. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success // Journal of Product Innovation Management. 2001. №18(3). Pp. 169–187.
12. de Brentani U., Ragot E. Developing new business-to-business professional services: What factors impact performance // Industrial Marketing Management. 1996. №25(6). Pp. 517–530.
13. Edwards T., Battisti G., McClendon Jr., Denyer D., Neely A. Pathways to Value How UK Firms Create More Value Using Innovation Strategically. UK: AIM Research, 2005.
14. Jones P. Managing hospitality innovation // The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1996. №37(5). Pp. 86–95. doi: 10.1016/0010-8804(96)88979-8.
15. Hartline M.D., Maxham J.G., McKee D.O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact employees // Journal of Marketing. 2000. №64(2). Pp. 35–50.
16. Lengnick-Hall C.A. Innovation and competitive advantage: what we know and what // Journal of Management. 1992. №18(2). Pp. 399–429.
17. McAdam R., Keogh W. Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs // Creativity and Innovation Management. 2004. №13(2). Pp. 126–139.

18. Ottenbacher M. C. Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. №31(4). Pp. 431–454. doi: 10.1177/1096348007302352.
19. Porter M.E. The Competitive Advantages of Nation. London: MacMillan Press, 1990.
20. Roberts R. Managing innovation: the pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments // *Research Policy*. 1998. №27. Pp. 159–175.
21. Smith M., Busi M., Ball P., Van Der Meer, R. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model // *International Journal of Innovation Management*. 2008. №12(04). Pp. 655–676. doi: 10.1142/s1363919608002138.

References

1. Astaf'eva, O. A. (2016). Osobennosti menedzherov-innovatorov v industrii gostepriimstva [Features of Innovative Managers in the Hospitality Industry]. *Kreativnaja ekonomika [Creative Economy]*, 10(10), 1169–1176. (In Russ.).
2. Galenko, E. V., & Ovcharenko, N. P. (2017). Biznes-model' dlja predpriyatij gostinichnoj industrii, orientirovannoj na cennostnye predlozhenija dlja potrebitel'ej [Business model for enterprises in the hotel industry focused on value propositions for consumers]. *Izvestija Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie [News of the Far Eastern Federal University. Economics and Management]*, 2(82), 39–50. (In Russ.).
3. Gareev, R. R. (2014). Innovacionnyj menedzhment v gostinichnom predpriyatii [Innovation Management in a Hotel Enterprise]. *Molodoj uchenyj [Young Scientist]*, 19, 280–284. (In Russ.).
4. Dekhtyar, G. M., Korolyov, A. V., Solomina, I. Yu., & Filatova, M. S. (2020). Current issues of diversified development of the health resort system. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 14(5), 72–83. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10506. (In Russ.).
5. Dukhovnaya, L. L., & Kholodtsova, I. I. (2014). Innovacionnye tehnologii v gostinichnom biznese [Innovative technologies in the hotel business]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Service in Russia and Abroad]*, 7(54), 166–178. (In Russ.).
6. Krivosheeva, T. M., Semirikova, E. A., & Shemeneva, O. V. (2012). Innovacii v gostinichnom biznese [Hospitality innovation]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Service in Russia and Abroad]*, 10, 168–174. (In Russ.).
7. Koshheev, S. V. (2012). Formirovanie sistemy upravlenija innovacionnoj aktivnost'ju v industrii gostepriimstva na osnove primenenija klasternyh tehnologij [Formation of a management system for innovative activity in the hospitality industry based on the use of cluster technologies]. *Russian Journal of Education and Psychology*, 7. (In Russ.).
8. Lesnikova, O. V. (2009). *Upravlenie innovacijami na predpriyatijah industrii gostepriimstva [Innovation management in hospitality enterprises]*: Cand. of Economics thesis, Moscow. (In Russ.).
9. Pohomchikova, E. O. (2014). Osobennosti innovacij v sfere uslug (na primere industrii gostepriimstva) [Features of innovation in the service sector (on the example of the hospitality industry)]. *Service plus*, 4/8, 45–52. (In Russ.).
10. Rudenko, L. L., Pavlenko, I. G., & Barashok, I. V. (2018). Innovacionnaja dejatel'nost' predpriyatij industrii gostepriimstva v uslovijah global'noj ekonomicheskoy konkurencii [Innovative activities of hospitality enterprises in the context of global economic competition]. *Voprosy regional'noj ekonomiki [Regional economic issues]*, 1(34), 104–110. (In Russ.).
11. de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169–187.
12. de Brentani, U., & Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services: What factors impact performance. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 517–530.
13. Edwards, T., Battisti, G., McClendon, Jr., Denyer, D., & Neely, A. (2005). *Pathways to Value How UK Firms Create More Value Using Innovation Strategically*. UK: AIM Research.

14. Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 86–95. doi: 10.1016/0010-8804(96)88979-8.
15. Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
16. Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what. *Journal of Management*, 18(2), 399–429.
17. McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126–139.
18. Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431–454. doi: 10.1177/1096348007302352.
19. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantages of Nation*. London: MacMillan Press.
20. Roberts, R. (1998). Managing innovation: the pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments. *Research Policy*, 27, 159–175.
21. Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 655–676. doi: 10.1142/s1363919608002138.