

ветственность. При этом в результате выделения центров ответственности происходит децентрализация управления организацией, иными словами ответственность распределяется по уровням управления, т.е. высшее руководство организации передает часть своих полномочий руководителям среднего звена, получающим наряду с обязанностями по достижению поставленных целей право на управление ресурсами организации в рамках установленных им показателей. Вследствие этого чрезвычайно важной задачей является определение для каждого центра ответственности контролируемых ими показателей. Это связано с тем, что выделение центров ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений. Разделяя ответственность между подразделениями, становится возможным определить, кто и за что отвечает в организации на каждом уровне бизнес-процесса, оценить результаты работы и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Таким образом, проведенное исследование показало, что эффективное моделирование бизнес-процессов торговой организации обуславливает необходимость их группировки по центрам ответственности. При этом в рамках исследования выделение центров ответственности целесообразно производить по таким признакам, как тип центра, группа бизнес-процессов, наименование центра и его основные функции. Одновременно определено, что наиболее рациональным является декомпозиция центров ответственности по пяти типам, а именно: центр прибыли, центр управления, центр развития (инвестиций), центры доходов и центры затрат.

Внедрение в работу торговых организаций предложенной группировки как важнейшей части используемого процессно-ориентированного подхода позволит получать достоверную информации о течении каждого бизнес-процесса и в полной мере проводить контроль и управление затратами как на уровне организации, так и на уровне ее центров ответственности — бизнес-процессов и структурных подразделений. В целом разработанные методические основы организации управления по центрам ответственности позволяют повысить эффективность функционирования и реализовать механизм инновационного развития торговой организации.

<http://bseu.by/>

*Н.В. Шутилина, канд. экон. наук, доцент  
shutilina@bseu.by  
БГЭУ (Минск)*

## **НОВЫЕ ПОДХОДЫ В КЛИЕНТСКОМ СЕРВИСЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА\***

Современные потребители туристских услуг характеризуются многомерной и постоянно меняющейся идентичностью, высокими требованиями к аутентичности и персонализации получаемого опыта, все увеличивающейся скоростью принятия решений на основе мобильных приложений. В связи с этим все более востребованы новые принципы в обслуживании клиентов. Определяющую роль в потребительском выборе играет клиентский сервис — система обслуживания клиентов на полном цикле продаж: до, во время и после покупки и потребления товаров или услуг.

Ведущим трендом развития клиентского сервиса в ближайшей перспективе эксперты определяют персонализированный подход к клиенту и обслуживанию. Возможности соз-

---

\* Материал подготовлен при финансовой поддержке БРФФИ в рамках НИР № Г18-144 на тему «Проблемы внедрения инновационных технологий в сектор туристической индустрии Республики Беларусь и пути их решения».

дания адресных, персонализированных продуктов во многом сгенерированы происходящей в настоящее время цифровой трансформацией индустрии гостеприимства. Использование цифровых технологий позволяет компаниям совершенствовать свои клиентские базы, собирать больше данных о реальных и потенциальных клиентах через различные источники, преобразовывать эти данные в знания и предлагать продукты, соответствующие потребительским ожиданиям.

Эффективным инструментом для создания качественного клиентского сервиса становится омниканальность — взаимная интеграция разрозненных каналов коммуникации в единую систему для обеспечения непрерывной коммуникации с клиентом. Цель омниканальной стратегии — собрать больше данных из всех каналов и использовать их для улучшения клиентского сервиса.

В настоящее время процесс обслуживания в исследуемом секторе экономики должен базироваться на принципе «здесь и сейчас». Оперативность решения задач клиента, быстрое и результативное реагирование на его запросы становится ключевой составляющей эффективного клиентского сервиса.

К 2025 г. 40 % потребителей услуг будут составлять представители поколения Z, которые сформируют спрос и на туристическом рынке. Развитие клиентского сервиса индустрии гостеприимства будет связано с формированием новых форматов обслуживания с учетом запросов нового поколения потребителей. Характерной спецификой спроса с их стороны является то, что они чаще делают выбор не в пользу материальных вещей и утилитарных функций, а эмоций и впечатлений, что в сфере туризма и отдыха находит свое выражение в стремлении к активному времяпрепровождению (фестивали, необычные виды спорта, фитнес на свежем воздухе, квесты и др.). Для клиентов поколения Z клиентский сервис — это когда им интересно, а один из способов построения эмоциональной связи с ними — вовлечение в игру (геймификация). Для того чтобы вовлечь эту аудиторию, нужно дать ей новые позитивные переживания и ощущения, использовать нестандартные средства event-маркетинга.

В контексте происходящих изменений в подходах к обслуживанию клиентов сферы гостеприимства производители услуг в ближайшее время столкнутся с необходимостью персонализации клиентских запросов, формирования омниканальных коммуникаций, разработки особых условий предложения с учетом возрастных особенностей поведения потребителей.

<http://bseu.by/>

*Е.М. Янкевич, аспирант  
yankevich\_em@mail.ru  
БГЭУ (Минск)*

## **РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗОВАННОГО ТУРИЗМА В ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ**

Государственная политика Республики Беларусь направлена на региональное развитие. Это обуславливает использование различных ресурсов на местах, активизирует предпринимательскую деятельность, способствует развитию объектов общественного питания, средств размещения и совершенствует инфраструктуру региона, что приведет в свою очередь к росту других социально-экономических показателей, привлекательности территории для туризма и проживания. Целью исследования является оценка динамики организованных туристических потоков в Республике Беларусь и Витебской области.

Нами исследованы показатели организованного туризма по численности турпотоков в Витебской области и Республике Беларусь (табл. 1, 2).

Как показывают данные табл. 1, за 2016–2019 гг. наблюдается рост численности организованных туристов и экскурсантов в Витебской области. В 2019 г. организованный