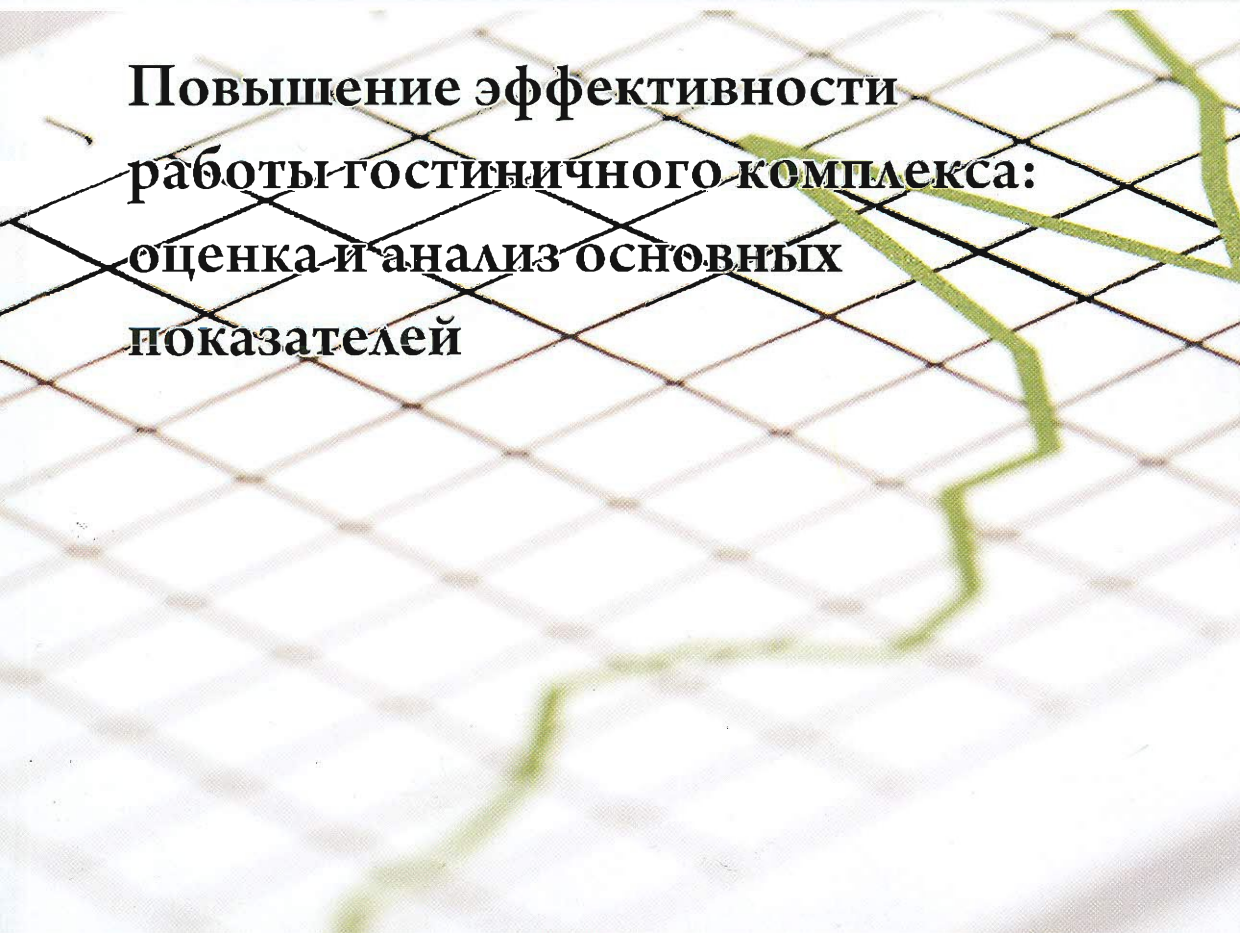




**Повышение эффективности
работы гостиничного комплекса:
оценка и анализ основных
показателей**



**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ
ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА:
ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Методическое пособие

**Москва
2010**

Повышение эффективности работы гостиничного комплекса: оценка и анализ основных показателей

Методическое пособие.

В пособии рассматривается отечественный и зарубежный опыт повышения эффективности работы гостиничных комплексов, например, подробно проанализированы международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и перспективы развития систем управления. В пособии проведен сравнительный анализ различных систем формирования регулярной отчетности для руководства, а также предложен алгоритм оценки качества управленческих решений в гостиничных комплексах. Самостоятельное место занимает оценка взаимосвязи между основными показателями эффективности использования ресурсов гостиничного комплекса, а также факторный анализ влияния качества управленческих решений на экономические результаты деятельности гостиницы.

Пособие предназначено для работников гостиничного хозяйства города Москвы, студентов, аспирантов и преподавателей учебных заведений индустрии туризма и гостеприимства, а также работников отраслевых, региональных органов управления.

Изготовлено по государственному заказу города Москвы.

Использование материалов целиком или частично допускается только с письменного разрешения заказчика по государственному контракту.

Все права принадлежат городу Москве.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ (ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)	6
1.1 СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА.....	6
1.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ	12
1.3 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ГОСТИНИЧНЫМИ КОМПЛЕКСАМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ.....	28
2. РАЗЛИЧНЫЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГУЛЯРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА	57
2.1 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСАХ	57
2.2 ОЦЕНКА ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ОСНОВНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА	72
2.3 ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА	76
3. СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ВНЕДРЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СРЕДСТВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЦ	86
3.1 НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ В ПЕРИОД КРИЗИСА	86
3.2 УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ.....	89
4. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ МОСКВЫ	97
4.1 МАКСИМИЗАЦИЯ ДОХОДОВ НОМЕРНОГО ФОНДА ОТЕЛЯ	97
4.2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	110

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы является одной из главных задач гостиничного предприятия как бизнеса. Причем эта задача не зависит ни от формы собственности гостиницы, ни от размера и величины номерного фонда, ни от сезона или других внешних факторов. Эффективность гостиничного предприятия представляет собой экономическую категорию, которая характеризует соотношение полученного экономического эффекта к затратам на его получение. Здесь важно отметить, что экономический эффект для конкретного гостиничного предприятия может существенно различаться в зависимости от целей собственников, сезонности услуг, а также от ситуации на рынке. В частности, для крупной гостиничной цепи экономическим эффектом может быть доля дополнительных услуг в выручке, а для малой гостиницы – уровень заполняемости номеров в низкий сезон.

Вне зависимости от конкретных задач эффективность гостиничного предприятия является объектом управления. Из теории управления известно, что управлять можно лишь тем объектом, который можно измерить. Именно поэтому измерение эффективности является одной из главных задач управления на всех уровнях. Проблема измерения эффективности представляет собой группу задач, обусловленных необходимостью выбора соответствующего набора показателей, источников объективной информации для их измерения, а также инструментов интерпретации полученных расчетных значений. Гостиничный бизнес в силу своей специфики представляет собой достаточно сложный объект измерения, в рамках которого требуется использовать достаточно разнообразные показатели для оценки эффективности.

Именно поэтому в рамках пособия рассмотрен отечественный и зарубежный опыт повышения эффективности работы гостиничных комплексов различных типов, в частности описаны современные направления развития гостиничного бизнеса, показана взаимосвязь эффективности и качества управления в гостиницах, а также рассмотрен международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и перспективы развития систем управления.

На основе анализа особенностей гостиниц как объектов управления эффективностью в пособии проведен анализ различных систем оценки эффективности, в том числе на основании формирования регулярной отчетности для руководства по результатам управленческого анализа. Описан алгоритм оценки качества управленческих решений в гостиничных комплексах, проведена оценка взаимосвязи между основными показателями эффективности использования ресурсов гостиничного комплекса, а также рассмотрены возможности использования факторного анализа для оценки влияния качества

управленческих решений на экономические результаты деятельности гостиничного комплекса.

Отдельное внимание обращено на системы мониторинга эффективности работы и особенности их внедрения, а также особенности привлечения и использования инвестиционных средств в современных условиях для повышения эффективности работы гостиниц. Рассмотрены направления инвестирования в гостиничном бизнесе в период кризиса, предложены подходы к управлению ключевыми параметрами привлекательности гостиницы. На основании анализа современного инструментария управления эффективностью в пособии сформулированы рекомендации для гостиничных комплексов Москвы по управлению эффективностью. В том числе, рассмотрены возможности максимизации доходов номерного фонда отеля и направления совершенствования профессиональных компетенций сотрудников.

1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ (ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

1.1 СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса проявляются в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Гостиничные предприятия концентрируются через создание союзов или ассоциаций, не нарушающих их юридическую и хозяйственную самостоятельность, но позволяющих проводить совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров.

Мировая практика показывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу. Экономический анализ гостиничного сектора свидетельствует об эффективности инвестиций именно в несколько гостиничных объектов, а не в отдельные гостиницы. В мировой практике существуют два основных вида гостиничных цепей: интегрированные цепи, которые созданы из однородных единиц, и маркетинговые альянсы, объединяющие независимые отели.

Интегрированные гостиничные цепи производят и продают однородный продукт. Они управляются прямо или косвенно через франчайзинговую систему или по контракту на управление. По контракту франчайзинга крупная фирма или компания (франчайзер) передает свои права на использование торговой марки, системы маркетинга, сбыта и централизованного резервирования номеров, системы управления операциями франчайзиату, который подчиняется управленческим критериям франчайзера, поддерживает его стандарты обслуживания и комфорта, выплачивает гонорар за соглашение в размере 3-4% оборота, а также вносит первоначальный взнос в размере около 30%. Франчайзер по контракту франчайзинга передает свои стандарты обслуживания и вместе с ними свою репутацию. Компания предоставляет свою технологию в обмен на инвестиции. Она помогает франчайзиату в организации мероприятий по привлечению и советами при покупке оборудования, а также занимается подготовкой персонала.

Во Франции, например, система франчайзинга развивается в одно- и двухзвездном гостиничном секторе. Благодаря этой системе двухзвездные гостиничные цепи («Аркад», «Ибис») и однозвездные цепи («Балладан», «Формула 1») построили сотни гостиниц за последнее десятилетие. Этот успех

можно отнести к политике французских гостиничных цепей, которая заключается в привлечении франчайзиатов маленьким первоначальным взносом от 270 до 540 тыс. долл. В США систему франчайзинга активно применяют такие именитые гостиничные цепи, как «Холидей Инн Уордвайд» и «Редиссон Отеле». Для того чтобы противостоять конкуренции со стороны интегрированных и франчайзинговых цепей, независимые гостиницы объединяются в маркетинговые альянсы.

Концепция маркетингового альянса или, иными словами гостиничного консорциума, в последние годы стала очень популярной, и число консорциумов в мире значительно возросло. Самый крупный гостиничный консорциум в мире – американская цепь «Бест Вестерн Интернэшнл», насчитывающая 3350 гостиниц и 270 тыс. номеров. Стоимость членства в этом международном гостиничном консорциуме составляет 1% оборота после уплаты налогов. В Европе Франция является самым большим владельцем гостиничных консорциумов. Двадцать консорциумов разного объема составляют четверть всех отелей страны. Самый крупный из них «Ле Ложе де Франс» обеспечивает 60% общего количества предложений номеров в стране и объединяет почти 70% всех отелей-членов консорциумов страны. В Великобритании объединенные в консорциумы гостиницы обеспечивают 60% общего предложения гостиничных номеров, т.е. четвертую часть рынка.

Однако в России законодательно не закреплены отношения гостиничных хозяйств в интегрированных цепях, как во всем мире. Но в настоящее время делаются попытки создания интегрированных гостиничных цепей и в регионах России. Основная ориентация данного проекта связана с повышением качества обслуживания российских граждан, а также обеспечением возможности приема и проживания иностранных граждан, которые предъявляют повышенные требования к комфортности своего пребывания, созданием условий для развития так называемого «делового туризма», проведения различных бизнес-мероприятий. Участники цепи добровольно на договорных условиях будут принимать в своей деятельности следование определенным внутренним стандартам данной гостиничной цепи. Внутренние стандарты, предполагают централизацию ряда организационно-хозяйственных функций предприятий, вступающих в гостиничную цепь, и могут включать в себя самые разнообразные виды и направления деятельности. Например, разработку и использование общего логотипа и товарной марки, распространение рекламно-информационных материалов по всему миру, включение гостиниц в международные компьютерные системы бронирования туристских услуг, разработку дизайна гостиниц, включая фирменный стиль, оформление фасадов и интерьеров номеров, подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации работников, управление персоналом предприятия и другие. Оплата деятельности управляющей компании гостиничной цепи будет

осуществляться путем отчислений процентов от объема оборота или от объема полученной прибыли. Возможны также фиксированные суммы отчислений или комбинированная система оплаты.

Гостиничные консорциумы и интегрированные гостиничные цепи выигрывают от экономии в масштабе при маркетинге, приобретении оборудования, объединении в компьютерную систему бронирования (КСБ), которая позволяет агентам забронировать номер прямо с экрана компьютера. Особое значение имеет сотрудничество с международными гостиничными организациями, участие в международных выставках и конференциях.

Российские гостиницы, принимающие зарубежных туристов, в соответствии с современными правилами ведения гостиничного бизнеса должны быть представлены в крупнейших системах резервирования. На сегодняшний день в мире существуют четыре по-настоящему глобальные системы резервирования (Global Distribution Systems – GDS): Amadeus, Galileo, Sabre и Worldspan. Им принадлежит более 90% рынка, их терминалы установлены в более чем 400 тыс. турагентств по всему миру, Неслучайно их называют «золотой четверкой», вхождение в которую становится уже необходимостью, а не просто данью моде.

Для гостиниц, ориентирующихся на внутренний туризм, более предпочтительно представление в системе SAHARA. Для гостиниц, входящих в гостиничные цепи Inter – Continental, Radisson и другие, работа с GDS выполняется централизованно и является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии гостиничной цепи в целом. Для независимых гостиниц существует несколько вариантов работы с глобальными системами резервирования:

- установить у себя терминалы одной или нескольких систем бронирования и начать работать самостоятельно;
- заключить договор с компанией-посредником, специализирующейся на предоставлении подобного рода услуг;
- заключить договор с крупным туроператором, уже имеющим доступ к глобальным системам резервирования.

Установка в гостинице собственных терминалов GDS является наиболее сложным и дорогостоящим решением. Для его осуществления гостинице необходимо заключить договоры с системами резервирования, проложить линии связи, установить оборудование, обучить персонал и многое другое. Для того, чтобы вложенные затраты оправдались за какое-либо обозримое время, необходимо постоянно получать из GDS очень много бронирований, что делает подобный подход экономически оправданным лишь для гостиничных цепей, обладающих сетью собственных отелей. А это повышает конкурентоспособность, как в целом гостиничных цепей, так и отдельных отелей. Случаи самостоятельного представления гостиницы в GDS практически неизвестны.

При создании гостиничных цепей большое значение имеет подбор объектов цепи. Оптимальное объединение в цепь гостиниц будет способствовать повышению их конкурентоспособности. Одним из инструментов, позволяющих выбрать оптимальную альтернативу при подборе объекта гостиничной цепи, является математическое моделирование задачи принятия решения в условиях неопределенности. При этом формируются гипотезы поведения внешней среды, позволяющие дать оценку каждой альтернативе с помощью единого числового критерия.

Таким образом, в силу особенностей функционирования в рыночных условиях, оптимально сформированные гостиничные цепи за счет объединения ресурсов, в частности финансовых, являются более конкурентоспособными по сравнению с «одиночными» гостиницами и в перспективе наиболее жизнестойкими. Однако в рамках российской экономики требуется разработка законодательных основ их функционирования, формирования комплекса менеджмента и маркетинга гостиничных цепей в условиях неопределенности рыночной ситуации и предпринимательского риска субъектов гостиничного бизнеса.

Типология гостиниц. Гостиницы делятся на категории по нескольким признакам: вместимости, расположению, специфике, ценовому уровню. В мировой практике в настоящее время сложилась следующая типология гостиничных предприятий.

Отель-люкс – по вместимости данный тип гостиниц относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает очень высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам, которыми являются участники конференций, деловых встреч, бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. Характерна высокая цена номера, включающая всевозможные виды обслуживания.

Гостиница среднего класса – по вместимости больше отеля (400-200 мест). Располагается в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, и цены на них равны уровню региона расположения или несколько выше. Гостиница подобного класса рассчитана на прием бизнесменов, туристов-индивидуалов, участников конгрессов, конференций и т.д.

Гостиница-апартамент (апарт-отель) – по вместимости малых или средних размеров (до 400 мест). Характерна для крупного города с непостоянным населением. Представляет собой квартирный тип, используемый в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц, как правило, варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок.

Гостиница экономического класса – предприятие малой или средней вместимости (до 150 мест и более). Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители – бизнесмены и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг.

Отель-курорт – предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Кроме того, здесь можно получить комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности.

Мотель – простые одно- или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, в пригороде, у автомагистралей. Это малые или средние предприятия (до 400 мест). Характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Клиентами являются разные категории туристов, но с акцентом на познавательный автотуризм.

Частная гостиница типа «ночлег и завтрак» – получила широкое распространение в США. Это гостиница малой (иногда средней) вместимости. Расположена в пригороде или сельской местности. В обслуживание, как правило, входят завтрак и ранний легкий ужин в домашней обстановке. Клиентами являются коммерсанты и маршрутные туристы, стремящиеся к домашнему уюту.

Отель-гарни – предприятие, представляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак.

Пансион – предприятие с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. В отличие от отелей-гарни здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины (полный пансион). Однако услуги питания могут получить только клиенты.

Гостинный двор – предприятие, отличающееся от отелей упрощенным стандартом обслуживания, вместимостью (вместимость номерного фонда гостинных дворов, как правило, меньше вместимости отелей), отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей. В структуре гостинного двора обязательно наличие ресторана или бара.

Ротель – передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-, двухместными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеется отсек для переселения, туалет, кухня, холодильник.

Ботель – небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное небольшое судно.

Флотель – большая гостиница, часто называемая «курортом на воде». Туристам предлагаются комфортабельные номера с большим набором услуг: бассейны, водные лыжи, снасти для рыбной ловли, оснащение для подводного плавания и подводной охоты, тренажерные залы, залы для конгрессов и

конференций, библиотеки, разнообразное обеспечение (телефон, телефакс, телетайп, телевизор и т.д.). В последнее время часто используется для организации бизнес-туров, конгресс-туров, конгресс-круизов, обучающих туров.

Флайтель – аэрогостиница, или «летающий отель». Чрезвычайно дорогой и немногочисленный тип гостиниц. Оборудованный посадочной площадкой и связью с метеослужбами.

Организация зданий гостиниц. Функциональная организация здания любого гостиничного комплекса, прежде всего, зависит от типа гостиницы и ее вместимости. Вместимость гостиниц определяется числом постоянных спальных мест. Дифференциация гостиниц по вместимости во многих странах мира различна. Например, в Швейцарии и Австрии гостиницы, имеющие менее 100 мест, считаются малыми; 100-200 мест – средними; более 200 мест – крупными. В США гостиницы до 100 номеров считаются малыми, до 500 номеров – средними, свыше 500 – крупными.

Мировой гостиничный фонд размещен, в основном, в малых и средних гостиницах, однако в настоящее время наметилась тенденция укрупнения гостиниц, ведущая к увеличению количества мест. Первое место среди самых больших отелей мира сегодня занимает гостиница First World Hotel, расположенная в Малайзии, на огромном курорте Genting Highlands, в 50 километрах от столицы страны Куала Лумпур. В отеле более чем 6 тысяч номеров. В MGM Grand Las Vegas – 5 тысяч номеров, в Hilton Hawaiian Village Beach – самом большом отеле на Гавайях – 3380 номеров, в гостинице «Космос» (Москва, Россия) – 3354 места, а в отеле «Хилтон» (Нью-Йорк, США) – 2150 номеров.

Строительство гостиниц большой вместимости вызвано в первую очередь экономическими соображениями. При увеличении вместимости гостиниц появляется экономическая целесообразность применения более мощного и современного технологического и инженерного оборудования, сокращается подсобная площадь, а также площадь коридоров, холлов по отношению к площади, предоставляемой непосредственно в распоряжение гостей, что приводит к сокращению удельно-строительных затрат. Вместе с тем, отечественные и зарубежные специалисты в области строительства и эксплуатации гостиниц отмечают, что увеличение вместимости гостиниц целесообразно в разумных пределах, после которых гостиницы становятся трудно управляемыми. Этим пределом, в основном, считают вместимость около 2000 мест.

Современная гостиница средней и большой вместимости и высокого уровня комфорта является сложным комплексным объектом, в состав которого входит значительное число помещений разного функционального назначения: жилые помещения, приема и обслуживания, общественного питания (с развитым составом производственных помещений и сложным технологическим

оборудованием), помещения культурно-массового назначения, бытового обслуживания, административные. А также большое количество служебных, хозяйственных помещений, подсобных, технических и другие. В состав некоторых гостиниц включают также помещения для деловых контактов (конференц-залы или залы многофункционального использования), бизнес-центры, киноконцертные залы, бассейн, сауны, спортзалы, кегельбаны, помещения для организации выставок, предприятия торговли, гаражи и пр.

Для эффективной планировочной организации различные помещения гостиницы группируют по функциональным признакам, позволяющим организовать между ними четкие технологические взаимосвязи, отвечающие санитарно-гигиеническим и противопожарным требованиям, способствующие удобству эксплуатации гостиницы, а также повышающие комфорт проживания в ней. Сложность организации правильной взаимосвязи различных помещений состоит еще и в том, что проживающие в гостинице не должны видеть повседневную работу всех вспомогательных служб. Функциональные схемы гостиниц строятся с учетом сложных технологических процессов, протекающих в гостиницах.

Для функциональной организации гостиницы существенное значение имеет число входов в здание. Гостиницы большой вместимости и высокого уровня комфорта обычно имеют не менее 3-4 охраняемых входов. Гостиницы малой вместимости нередко ограничиваются двумя входами в здание (главным и в служебно-бытовое помещение), а также погрузочно-разгрузочной площадкой в хозяйственном дворе. Для руководства гостиницы согласование административной структуры с распределением полномочий по функциям и процессам имеет принципиальное значение. Несогласованность этих параметров между собой ведет к неразберихе и кадровой чехарде, лишаящим гостиничное предприятие устойчивости и перспективы.

Приведение административного и функционального управления, а также множества других структурообразующих факторов в соответствии с целевыми установками называется организационно-функциональной настройкой. Эта деятельность требует специальных знаний о процессах, протекающих в компании, а также наличия в системе управления регулярной функции мониторинга ключевых параметров организации.

1.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЦАХ

Эффективность управления определяется набором оценочных индикаторов. Система оценочных индикаторов строится на основе ключевых показателей. Ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI). Рассмотрим принципы разработки ключевых показателей эффективности для гостиничных комплексов и возможные практические направления их использования. В настоящее время в практике управления западных компаний

получила широкое распространение система ключевых показателей эффективности (KPI) и система сбалансированных показателей, как инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Технология использования KPI в управлении является инновационной и повышает конкурентоспособность компании, что в данном случае важно для гостиничных комплексов.

В общем случае, под системой KPI понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает KPI, необходимые для каждого объекта контроля (структурное организационное подразделение гостиницы, персонал, интегрированные обобщенные показатели для гостиницы) методику их оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности гостиничного комплекса и направлены на достижение стратегических целей. Таким образом, оценка эффективности позволяет определить, насколько управление гостиницей соответствует уровню достижения стратегических целей.

Задача системы KPI и сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии работы гостиницы в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, управляющая компания гостиницы ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы. При этом важным фактором является оптимальный набор информационных показателей. Информации должно быть ровно столько, сколько необходимо для анализа; гораздо важнее, чтобы она была объективной, точной и поступала в срок.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более «сбалансированный» набор показателей деятельности гостиничного комплекса в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. При этом для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценках прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты в будущем (на основе анализа динамики показателей, прогнозирования и т.п.).

Конечный результат базируется на показателях, характеризующих несколько областей деятельности, например, система сбалансированных показателей, может включать четыре основных аспекта:

- финансовые и экономические показатели работы гостиницы;
- показатели работы с потребителем (клиентами, гостями);
- показатели управления и внутренней производственной деятельности;
- показатели работы персонала, квалификации персонала (обучение и развитие).

Определение ключевых показателей эффективности. Процесс выбора и разработки правильных (точных, эффективных) ключевых показателей эффективности определяется корпоративными задачами и потребностями гостиничного комплекса. При этом могут использоваться различные способы для определения важнейших направлений работы и показателей для этих направлений (в рамках управления гостиничным комплексом). Для определения ключевых показателей могут использоваться различные методики: факторный и регрессионный анализ; кластерный анализ; методы распознавания образов; SWOT – анализ и т.п. Выбор действенных ключевых показателей не всегда очевиден. Процесс определения ключевых показателей требует проведения исследовательской и аналитической работы и концентрации при этом на основных факторах, влияющих на функционирование гостиничного комплекса. Рассматриваются как основные (стратегические) факторы, так и второстепенные. Из полного набора показателей эффективности без аналитических заключений достаточно сложно сформировать ключевые показатели. А, значит, может проводиться мониторинг не столь значимых показателей, что существенно увеличивает объем работы, который не всегда приводит к каким-либо определенным результатам.

Учитывая общие заключения экспертов TDWI и аналитическую практику авторов данной работы, можно рекомендовать следующие положения для определения ключевых показателей эффективного функционирования гостиничных комплексов:

1. Единый подход и способы измерения ключевых показателей эффективности для различных групп процессов, которые измеряются. Это позволит унифицировать и сделать прозрачными и сравнимыми достижения различных структур гостиничного комплекса, и все сотрудники гостиницы смогут работать, опираясь на данные показатели. Кроме того, данный подход позволит оптимизировать процессы бюджетирования и прогнозирования. В результате, существенно повысится эффективность планирования и будет обеспечен постоянный, точный результат по мониторингу показателей. Кроме того, это позволит получать непротиворечивые показатели эффективности.

2. Достоверность и возможность получения данных для определения ключевых показателей эффективности. Одной из важнейших задач при работе с

показателями эффективности является решение проблемы интеграции данных и надежности (точности) этих данных. Если данные отсутствуют или они ненадежны, то необходимо либо создать систему сбора данных, либо пересмотреть разработанные показатели эффективности, чтобы они опирались на существующие данные.

3. Простота понимания и использования ключевых показателей. Для эффективного использования ключевых показателей пользователи должны понимать их и уметь с ними работать. В противном случае работа сотрудников будет малоэффективной или даже приносить урон.

4. Ограниченное количество ключевых показателей эффективности. В ходе исследования экспертов было установлено, что в среднем в компаниях используется 64 показателя, пользователь же работает лишь с 16. Вместе с тем, большая часть организаций использует менее 20 показателей, а для каждого конкретного пользователя определено 7 показателей для мониторинга. Оптимальным, согласно основным положениям психологии труда, является количество 7 ± 2 .

5. Информативность ключевых показателей состоит в том, что они предоставляют дополнительную информацию по предельным (пороговым) значениям планируемых и достижимых результатов деятельности; временным параметрам деятельности; сравнительным показателям фактических результатов с внешними стандартными показателями (по отраслям, по прямым конкурентам, статистическими данными).

6. Эффективность принимаемых решений и действий по ключевым показателям. Результатом использования ключевых показателей эффективности должны быть эффективные решения, по которым выполняются эффективные действия, приносящие гостиничному предприятию положительный результат. При этом следует отметить, что сама по себе, система ключевых показателей не изменит текущий результат и не начнет приносить доход, так как это всего лишь один из инструментов, с помощью которых сотрудники гостиничного комплекса могут способствовать достижению намеченных стратегических целей. Не было бы никакого смысла во введении системы ключевых показателей эффективности, если бы пользователи не могли предпринимать никаких действий на основе ее результатов. Таким образом, самоцелью введения системы ключевых показателей является не их определение и наблюдение за их изменениями, а комплекс действий на основании данных по ключевым показателям. В соответствии с этим положением, сотрудники должны получать полномочия по проведению необходимых работ, связанных с улучшением деятельности на основе полученных показателей. Факт положительного реагирования на данные ключевых показателей используется в системе поощрений сотрудников.

7. Мониторинг самих ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности должны пересматриваться на регулярной основе. Действительно, использование некоторых ключевых показателей может привести к незапланированным результатам, другие показатели могут со временем потерять свою актуальность. Как выяснили эксперты, основными причинами пересмотра показателей являются изменения в корпоративной стратегии (77% опрошенных) и повышение актуальности показателей (65% опрошенных). Далее следуют необходимость внедрения показателей в работу новых групп или подразделений (44% опрошенных) и разработка более простого и удобного интерфейса (19% опрошенных).

Ключевые показатели эффективности для гостиничного комплекса делятся на следующие группы: показатели, непосредственно влияющие на прибыль (финансово-экономические показатели); показатели, влияющие на качество и эффективность обслуживания гостей; показатели, влияющие на эффективность функционирования гостиничного комплекса и показатели, влияющие на эффективность работы сотрудников. Данные показатели соотносятся с организационной структурой и структурой управления гостиницей. При этом показатели не должны представлять собой один единственный итог данных. Более эффективный метод состоит в обобщении нескольких коэффициентов в одном на пропорциональной основе. Например, показатель степени удовлетворения клиентов, который выводится по нескольким итогам, таким, как непосредственный анализ клиентской информации; число клиентов, прекративших использование какой-либо услуги за период времени, или продолжавших использовать данные услуги или перешедших на новые услуги; доли клиентов по объему средств, затраченных за период пребывания в гостинице и т.д. Каждый из перечисленных показателей интересен лишь как отражение клиентских предпочтений. При этом выбор наиболее значимых итогов просто необходим для объективной оценки степени удовлетворения клиентов.

При использовании ключевых показателей эффективности недостаточно просто рассчитать эти показатели, а нужно еще сформировать причинно-следственные отношения (cause-and-effect relationships), которые более точно указывают на необходимые решения и дальнейшие действия по повышению эффективности работы гостиничных комплексов. Точность и качество получаемых результатов практического использования ключевых показателей зависит от объема данных и периода их измерения. При этом используя компьютерные аналитические системы и комплекс накопленных данных можно эффективно решать стратегические задачи, отслеживать процессы в режиме реального времени, осуществлять детальный анализ, генерировать модели причинно-следственных связей и, что самое важное, значительно повысить прибыль.

Внедрение системы KPI. Рассмотрим особенности внедрения системы KPI в гостиничном комплексе. Процесс внедрения состоит из нескольких этапов:

- формирование стратегии работы гостиничного комплекса;
- определение важнейших факторов успеха;
- определение ключевых показателей эффективности;
- разработка и оценка сбалансированной системы показателей;
- выбор практического решения для внедрения KPI, принятия необходимых решений и выполнения необходимых действий.

Для развития и повышения конкурентоспособности гостиничный комплекс должен иметь четко сформулированную стратегию, в которой спланированы основные действия, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных организационных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. Это позволит значительно экономить средства и время.

На следующем этапе определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственного и экономического аспектов деятельности гостиницы, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии. После чего происходит отбор мероприятий по реализации стратегии. Инструментом для определения важнейших факторов успеха являются KPI. При этом используются KPI как количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Количество показателей должно быть ограниченным, включающим только самые существенные «ключевые». Это позволит реально их выполнять и проводить качественный мониторинг. Кроме того, выбранные KPI должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Таким образом, основные требования к KPI следующие:

- ограниченное количество (рекомендуется 7±2);
- единство для всей гостиницы;
- измеримость, возможность измерить в количественном виде;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы;
- стимул для сотрудника.

Структура системы KPI зависит от специфики гостиничного комплекса и от целей и задач, стоящих перед ним. Например, предприятие с целями, которые основываются на сбыт, ориентируются на высокий объем реализации или на увеличение своей части продаж сравнительно с конкурентами. Для увеличения объема реализации чаще используется стратегия проникновения на рынок. Цена проникновения – это низкая цена, подчиненная цели завоевания массового

рынка конкретного товара или услуги. Эта стратегия оправдана в тех случаях, когда потребители чувствительны к цене, низкие цены вытесняют существующих или потенциальных конкурентов и завоевывают значительный потребительский рынок, который обеспечивает эффект масштаба. Предприятия с целями, ориентированными на прибыль, определяют целью высокий уровень денежной прибыли и стабильное ее получение на протяжении нескольких лет. Чаще это связано с высоким капиталовложением или с высоким уровнем риска, когда предприятие чувствует неуверенность в будущем и стремится быстро получить деньги.

В общем случае существуют три группы основных целевых критериев оценки эффективности работы гостиниц: эффективность для достижения конкурентного преимущества; повышение производительности труда; эффективность использования имеющихся ресурсов гостиницы. Как правило, для гостиничного комплекса стратегической задачей является повышение уровня прибыли (дохода) с номера за счет организации соответствующего управления доходом и управления продажами. Достижение полной загрузки имеющегося номерного фонда остается пока одним из основных показателей успешной работы гостиницы.

В общем случае ключевыми показателями работы всего гостиничного комплекса можно считать показатели, которые были приведены в предыдущем разделе данной работы:

- доход от продажи номеров (Room Revenue);
- доход с доступного номера (RevPAR);
- средний отпускной тариф (ADR);
- средний доход на гостя (RevPAC);
- средняя продолжительность проживания (Average Length of Stay);
- количество проданных номеров (Rooms Sold);
- процент загрузки (Occupancy%).

Следует отметить, что в качестве ключевых индикаторов в рейтинге экономической эффективности отелей 10 самых популярных среди туристов городов Европы, аналитики компания Tri Hospitality Consulting рассматривают: заполненность номеров, среднюю стоимость номера, ежедневную выручку на номер и чистую прибыль с номера. Согласно отчету: по прибыли с номера Москва заняла первое место; по стоимости проживания в гостинице она пока уступает Парижу, Лондону и Амстердаму. Однако в Москве из всех 10 городов, которые оценивали эксперты Tri Hospitality Consulting, самая низкая занятость номеров – 66,7%.

В соответствии со стратегической задачей функционирования гостиничного комплекса в целом, определяются задачи структурных организационных его подразделений. Например, с учетом основного показателя

эффективность работы гостиничной индустрии определяют следующие показатели сектора продаж основных гостиничных услуг:

- коэффициент загрузки (общее количество дней простоя определяет издержки упущенных возможностей);
- доход от продажи комнат (соотношение факт – план);
- средний дневной тариф на комнату (соотношение факт – план);
- средний дневной тариф на человека (место) (соотношение факт – план);
- средняя продолжительность проживания (соотношение факт – план);
- среднее количество человек на комнату (соотношение факт – план) и

т.п.

Данная структура KPI, связанная с системой вознаграждения (премирования) работников, стимулирует их к сокращению времени простоя номерного фонда и повышению дневного тарифа за счет более эффективного планирования и проведения работ, а также к более качественному проведению работ, поскольку оцениваются не только общие показатели, но и результат – прирост дебета. Данные KPI соответствуют стратегическим задачам и находятся под контролем структурного подразделения, т.е. оно может на них повлиять. Повышение производительности достигается благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат на обработку данных и более эффективному осуществлению основных производственных операций.

На этапе разработки и оценки сбалансированной системы показателей разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей (интегрированные показатели), которая затем будет представлена руководству. Таким образом, определяется важность этого уровня, поскольку комбинация показателей, их информативность и достаточность будут влиять на принятие управленческого решения.

Объединение KPI в систему сбалансированных показателей определяется несколькими условиями, прежде всего объектом контроля, в роли которого может выступить организационное подразделение гостиницы, а также необходимостью оценки ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, установленной для данного подразделения. Это сужает список KPI и оставляет только те показатели, которые важны для оценки.

Выбор практического решения для внедрения KPI предполагает определение источника данных для информационного наполнения показателей, удовлетворяющего условиям достаточности, объективности, своевременности и надежности. Как и любое изменение системы управления, внедрение системы KPI также наталкивается на ограничения и противодействие. Среди таких причин может быть отсутствие готовности гостиничного комплекса внедрить систему KPI. Это в особенности касается гостиниц, находящихся в кризисной ситуации, руководство которых озабочено решением сиюминутных задач, а не

формированием стратегии развития. Потенциальное ослабление позиций руководства, связанное с тем, что его деятельность становится более прозрачной, то руководители старой формации могут воспринять данную систему как инструмент давления. Наличие информационных систем, что требует внедрения данных показателей в уже используемые системы. Системы КРІ требуют постоянного их использования, иначе они не эффективны и затратны. Если система КРІ не используется на регулярной основе, то ее эффект сводится к нулю. Однако, следует учитывать, что система КРІ не заменяет управленческую отчетность для управления оперативной деятельностью гостиничного комплекса.

Эффективность функционирования любой гостиницы тесно связана с качеством предоставления гостиничных услуг. Применительно к качеству услуг выделяют:

- компетентность (фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (стабильность работы фирмы);
- отзывчивость (система не выходит из строя при непривычных запросах);
- доступность (легкость контакта с сотрудниками фирмы);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация фирмы);
- безопасность (защита от риска (физического и морального));
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (материальная привлекательность помещений и формы персонала).

Предоставление гостиничных услуг высокого качества является составной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в сфере обслуживания – важная задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех.

Деятельность в сфере гостеприимства предполагает высокую степень контакта и координации между служащими и гостями. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т. д.). Однако качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии традиционно были направлены на привлечение клиентов, на максимальное выполнение пожеланий гостей, завоевание доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна

также иметь в виду и более того, делать особенный акцент на совершенствовании отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием.

В наше время у многих директоров гостиничных предприятий сформировалось мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, т. к. игнорирует потенциал встречи клиента с обслуживанием как самоусиливающим механизмом. Понимание значения клиента, качества, сбалансированности стоимости и себестоимости может увеличить прибыль, предоставляя гостиничному предприятию возможность повысить цену и продать больше.

Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую отелю устную информацию.

Качество гостиничных услуг в огромной степени зависит от квалификации и заинтересованности людского капитала, от его творческих способностей, умения осваивать новые технологии, а также от использования новых организационных процессов и форм используемой для обслуживания клиентов материальной базы. Качество услуг в гостиничном бизнесе – это мера того, как уровень предоставленной услуги удовлетворяет ожидания клиента.

Управление качеством услуг. Управление процессами предоставления услуг в гостиничном предприятии имеют ряд важных особенностей. Во-первых, потребитель обычно присутствует в процессе предоставления услуги, т.е. имеет более тесный контакт или взаимодействие с производителем, чем в сфере материального производства. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, при предоставлении услуг затраты труда можно сравнить только с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве.

Эти три особенности делают управление в сфере услуг более сложным с точки зрения обеспечения его эффективности. Действительно, чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации продукции, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность и качество.

Характеристики, присущие предприятиям сферы услуг, затрудняют обеспечение эффективности операций, вместе с тем существует ряд методов,

которые позволяют реализовать эту задачу. Эти методы направлены на рост не только производительности, но и конкурентоспособности путем внесения в организацию обслуживания системы качества.

Некоторые предприятия гостинично-туристского бизнеса добились успеха на рынке за счет усиления участия потребителя в производстве услуг. Организация самообслуживания, шведский стол в ресторане – вот примеры применения этого принципа в гостинице. Следует, однако, отметить тот факт, что, предлагая потребителю самому выполнить какую-то часть предоставляемой услуги, мы фактически изменяем и саму природу этой услуги.

Многие годы считалось, что основная область применения новой техники и технологии – это материальное производство. Сегодня в сфере предоставления услуг этот процесс также развивается стремительно и динамично, ищутся возможности замены ручного труда техникой там, где это функционально и выгодно. Примером этого может служить планомерное замещение труда работников техническими устройствами по продаже прохладительных напитков, кофе и чая, журналов, газет или телефонных карт, различного рода считывающие устройства в системах безопасности и наличных расчетах. Прямой набор по междугородной телефонной связи, банкоматы для обработки кредитных карт являют собой примеры одновременного применения обоих вышеназванных принципов.

Вместе с тем, в процессе развития сферы услуг необходимо выяснить причины неудовлетворенности потребителей потребляемыми ими услугами. На сегодняшний день многие руководители гостиниц начинают осознавать, что для повышения загрузки и уровня доходности своих предприятий необходимо радикально менять существующую систему управления качеством. Вместе с тем, практика показывает, что наличие в гостинице технических условий для производства услуг (уютные номера, общественные помещения, высокотехнологичное оборудование и т.п.) не гарантирует качество обслуживания и стабильный доход.

Уровень качества обслуживания в гостиницах Российской Федерации оценивается соответствующим стандартом при прохождении сертификации. Гостиничные звезды и категоричность гостиничные предприятия получают добровольно, а если их нет, то это не препятствие для продолжения деятельности гостиниц. Сертификация гостиниц обеспечивается негосударственными организациями, работающими в различных регионах страны, и не связана с получением лицензии на право занятия гостиничной деятельностью.

Представляется целесообразным в ближайшем будущем перейти от добровольной сертификации средств размещения к обязательной. Причем получение лицензии должно быть возможным только после прохождения сертификации, поскольку она дает право на хозяйственную деятельность с

соответствующим стандартом обслуживания. Решение следующих последовательных задач на государственном уровне позволило бы активизировать работу гостиничных предприятий по улучшению качества:

- Передать права проведения сертификации гостиниц государственным исполнительным органам.

- Перейти от добровольной сертификации предприятий размещения на обязательную, как условие получения соответствующей лицензии.

- Сертификацию и лицензирование предприятий, оказывающих услуги по размещению, в основном сосредоточить в субъектах федерации.

- Выдавать лицензии гостиницам и специализированным средствам размещения, претендующим на получение самых высоких стандартов, – уровня 4-5 звезд, только в федеральных органах государственной власти.

Качество услуг необходимо рассматривать сегодня как важнейшую область деятельности организаций гостиничного бизнеса, Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или превышать ожидания потребителя. В международных стандартах ИСО 9000 отмечено, что для обеспечения качества требуется.

- необходимая материальная база (здания, сооружения, транспорт, технологическое оборудование, расходные материалы, средства измерений, т.д.);

- квалифицированный персонал, мотивированный к хорошей работе (человеческий фактор);

- адаптивная организационная структура и эффективное управление предприятием в целом и управление качеством – в частности.

Два из этих факторов – активный квалифицированный персонал и материальная база – определяют необходимую основу для предоставления высококачественной услуги в гостинице. Третий необходимый фактор качества – организация и управление гостиничным предприятием – дополняет эту основу, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Ибо нельзя предоставить качественную услугу, имея только здание гостиницы, оборудование и людей. Нужно еще организовать их работу, т.е. создать необходимые структуры и наладить управление.

Таким образом, можно, по-видимому, утверждать, что указанные три фактора: необходимая материальная база, активный и квалифицированный персонал и четкая организация работ в совокупности составляют не только необходимые, но и достаточные условия для обеспечения качества услуг в гостинице.

Как показывает практика, первоочередным фактором, с которого надо начинать решение проблемы качества на предприятии, является человеческий фактор, а в нем – заинтересованность работников в повышении качества своего

труда. Только заинтересованность работников способна разорвать замкнутый порочный круг, который может сложиться в гостинице и порождать предоставление некачественных услуг. Поэтому при рассмотрении проблемы обеспечения качества услуги необходимо рассматривать как техническое, так и функциональное качество в их взаимодействии и единстве.

Техническое качество – это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащими. Например, техническое качество – это впечатления о номере в гостинице, блюда в ресторане, приятное освещение, интерьер и так далее. Функциональное качество – это процесс предоставления услуги. Например, клиент получает качественное обслуживание: приветствие от швейцара у двери, быстрая регистрация и заселение на службе приема, сопровождение в номер, доставка багажа и т.д. Опыт заезда в гостиницу – пример функционального качества.

Необходимо иметь в виду, что функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасная комната в гостинице не сможет изменить возникшее у гостя чувство разочарования и досады. Основой поддержания качества является обеспечение постоянства качества, которое означает, что услуга предоставляется вне зависимости от того, какое количество клиентов проживает в гостинице в данный момент. Как всякий процесс управления, управление качеством осуществляется путем реализации управленческих функций. При этом традиционные управленческие функции наполняются новым содержанием и состав функций управления качеством для гостиницы можно представить следующим образом:

- принятие решений руководством предприятия в области политики качества;
- исследования в области качества услуг, потребностях туристского рынка;
- планирование качества и разработка необходимых мероприятий;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- обучение персонала в соответствии с квалификационными требованиями:
 - мотивация персонала и нормирование труда;
 - контроль качества;
 - реализация мероприятий;
 - взаимодействие с внешней средой (решение вопросов качества с поставщиками, потребителями, государственными органами).

Вместе с тем система обеспечения качества должна включать только те элементы деятельности гостиничного предприятия, которые оказывают наибольшее влияние на качество услуг. В частности, в эту систему, кроме функций управления качеством (проверка качества предоставления услуг, меры

корректирующего воздействия и др.), должны включаться элементы управления процессом предоставления услуг, разработка нового продукта, снабжение и другие элементы, существенно влияющие на качество обслуживания.

Центральной частью системы качества в гостинице является служба качества, в состав которой, как правило, включаются следующие функции: контроль качества, управление качеством, стандартизация, подготовка персонала. Служба качества, являясь подразделением отдела маркетинга, организует работу по качеству на предприятии (создает систему качества), контролирует качество предоставляемых услуг, проводит внутренние проверки системы качества, координирует, контролирует и осуществляет методическое руководство работой других структур, выполняющих функции в системе качества.

Производственные подразделения гостиничного предприятия, отдел снабжения, отдел планирования трудовых ресурсов и подготовки кадров, служба маркетинга и другие подразделения формируют качество и выполняют другие функции, которые оказывают существенное влияние на качество. Эти подразделения в совокупности со службой качества и составляют ту широкую организационную структуру, которую принято называть системой качества. Эта система призвана уже не только управлять качеством, но и обеспечивать качество услуг. Ибо, кроме выполнения управленческих функций, она должна обладать необходимой материальной базой и решать проблему заинтересованности и квалификации персонала, т.е. формировать все три основных фактора, необходимые для обеспечения качества. Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

Принципиальная особенность деятельности гостиниц, функционирующих в России на основе франшизы, как раз и заключается в том, что они управляются при жестком соблюдении корпоративного стандарта, применяемого в той или иной гостиничной сети. Стандарт обслуживания, равно как и описание технологических процессов предоставления обслуживания, является «know-how» каждого гостиничного оператора, обеспечивающего ему конкурентные преимущества и соответствующую долю на международном рынке гостиничных услуг. Они складывались годами и десятилетиями, отражая

специализацию гостиничного оператора, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Здесь важно отметить, что стандарт позволяет обеспечить контроль системы качества, постоянство предоставляемых услуг, единую базу для оценки услуг гостиницей и потребителем, направления совершенствования обслуживания и непрерывный процесс профессиональной подготовки персонала. Более того, корпоративный или внутрифирменный стандарт всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

Управление качеством услуг как процессом подразумевает:

- Точную формулировку значения этого термина в приложении к каждому конкретному предприятию;
- Понимание управленческим персоналом различия между понятиями качества и ценности;
- Восприятие качества как процесса, подразумевающее непрерывность усилий по удовлетворению потребностей клиентов;
- Понимание связи между качеством и корпоративной культурой.

Эти четыре аспекта являются решающими, так как влияют на постановку целей предприятия и работу каждого отдельного сотрудника. Этот подход должен быть частью корпоративной культуры и разделяться всем персоналом.

К примеру, в известной гостиничной цепи Ritz Carlton приблизительно 25% рабочего времени каждого сотрудника высшего управленческого звена приходится на решение тех или иных вопросов качества. При этом одним из важных моментов является организация обратной связи со служащими. Для внедрения системы качества были выполнены следующие шаги:

- проведен детальный анализ функциональных обязанностей, на основе которого составлен перечень профилей работ, а затем осуществлен найм новых сотрудников;
- сотрудники ориентированы на правильный путь выполнения работ;
- обучены навыкам, в которых они должны были преуспеть;
- сотрудникам внушено соответствующее поведение.

Следующим шагом высшего управленческого звена Ritz Carlton стало провозглашение «Золотых стандартов», отражающих:

- подлинную заботу и создание комфорта для гостей;
- непринужденную и расслабляющую атмосферу, а также проведение мероприятий по совершенствованию процедур обслуживания, таких как:
 - обучение телефонному этикету (к примеру, ответ не позднее третьего гудка);
 - сопровождение гостей (а не указания им направления движения).

Контроль новых стандартов обслуживания осуществлялся ежедневно для ускорения процесса внедрения «нового» поведения. Для адаптации

разработанных стандартов в каждой гостинице цепи были созданы группы качества, каждая из которых определяла цели и разрабатывала план действий по их достижению, утверждаемый впоследствии корпоративным офисом. Каждая группа по совершенствованию качества была разбита на три подгруппы:

- Группа решения проблем;
- Группа стратегического планирования;
- Группа внедрения стандартов.

Как показала практика, делегирование полномочий персоналу компании прошло довольно легко. Делегировать полномочия – это значит наделить служащих ответственностью за решение проблем гостей. При этом каждый служащий должен порвать с ранее установленной практикой работы и взять на себя бремя по выявлению и анализу проблем, возникающих на его рабочем месте, а также путей по устранению создавшихся трудностей. Например, от горничной требуется установить и попытаться разрешить проблему немедленно, а не тогда, когда об этом узнает директор по маркетингу или производству. В данном случае действует правило 1-10-100: чтобы зафиксировать издержки в 1 доллар, сегодня нужно будет отдать 10 долларов, завтра 100 долларов, далее уже пойдет снижение общей эффективности производства.

Конечно, подобное делегирование полномочий по самостоятельному разрешению проблем предполагает некоторый риск и здесь, в конечном счете, со стороны управленческого звена требуется «перешагнуть через себя». Найти квалифицированных служащих и привить им навыки работы по стандартам, включая и организационные навыки, является ключевым правилом делегирования полномочий. Руководство Ritz Carlton сделало следующий шаг: служащие имеют право тратить до 2000 долларов, чтобы наиболее полно удовлетворить гостей.

Анализу отчетных данных в Ritz Carlton придают большое значение. Каждый отель разделен на 720 рабочих областей, откуда ежедневно поступает информация по многим аспектам производственной деятельности. Эти сообщения служат для управленческого звена системой раннего предупреждения. Анализу, в частности, подлежат следующие данные: процент гостей, которых удалось обслужить сразу (без ожидания), время, затраченное на уборку гостевого номера, график профилактического обслуживания номеров, оборудования, систем и многое другое.

В Ritz Carlton разработана также программа сертификации поставщиков. Заимствовав эту идею из сектора промышленного производства, Ritz Carlton контролирует своевременность, качество и номенклатуру поставок по многим позициям посредством разработанной тестовой системы. В данном случае преследуется цель сделать поставщика постоянным партнером. Таким образом, в ходе реализации программы повышения качества обслуживания, корпорация Ritz Carlton обнаружила, что оперативные издержки пошли вниз, текучесть

кадров сократилась со 100 до 30%, а прибыль стала неуклонно расти. Кроме того, Ritz Carlton получила множество наград за качество. Но самая важная награда была от гостей гостиничной цепи. По данным независимой исследовательской компании от 92 до 97% гостей оценивали пребывание в Ritz Carlton как «незабываемое». Ориентация гостиничных корпораций на удовлетворение запросов клиентов привела к внедрению системы Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая стала частью корпоративной культуры. В основе TQM лежат следующие принципы:

- ориентация на потребителя.
- лидерство руководителя.
- вовлечение работников.
- подход к системе качества как к процессу.
- системный подход к управлению.
- постоянное улучшение.
- принятие решений, основанных на фактах.
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Мировой опыт разработки систем классификации гостиниц показывает, что число параметров, характеризующих качество различных средств размещения, составляет несколько сот единиц. В современных условиях выделяют ряд политик – финансовую, социальную, экологическую, техническую, политику в области качества. Наличие сформулированной политики в области качества относится к обязательным требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. Публикация новой версии МС ИСО 9000:2000 содержит более высокие требования к ответственности руководства средства размещения за качество в целом и к политике в области качества в частности.

Технологический цикл обслуживания гостя в средствах размещения представляется следующими этапами: бронирование, прибытие гостя и регистрация, проживание гостя и обслуживание, выезд гостя и расчет за предоставленные услуги, создание банка данных о госте и его предпочтениях.

1.3 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ГОСТИНИЧНЫМИ КОМПЛЕКСАМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Управляющие компании и эффективность их управления гостиничными комплексами в РФ. Формы управления гостиницами, получившие широкое распространение в международной практике, в России приживаются с трудом. В отечественных условиях ведения бизнеса каждое гостиничное предприятие предпочитает выживать само по себе, так что идеи объединения в среде наших

отельеров пока не пользуются популярностью. Даже соглашаясь на отдельные совместные акции (участие в выставке на едином стенде, членство в ассоциации, рекламные мероприятия и т.п.), владельцы гостиниц или их директора не готовы допустить посторонних ни к маркетингу, ни тем более к ценовой политике или влиянию на механизмы управления. Пока полигоном для внедрения современных форм гостиничного менеджмента могут стать только те структуры, которые на правах собственника смогут объединить несколько гостиничных предприятий, и на своем положительном примере будут способствовать продвижению прогрессивных методов управления на российском рынке гостиничных услуг.

На рынке услуг гостеприимства России появились первые отечественные управляющие компании, пытающиеся создать прототипы полноценных гостиничных цепочек. Каждая из них идет к заявленной цели разными способами: одни просто пытаются увеличить количество объектов под своим крылом, невзирая на их абсолютную разнородность с точки зрения рыночных и эксплуатационных критериев, другие, создав некое подобие новой торговой марки, обычно с иностранным названием, пытаются управлять всем, что попадает на пути. К сожалению ни у тех, ни у других пока нет ясного понимания основных критериев гостиничных сетей, связанных с определенной однородностью предприятий, входящих в подобные объединения, ни наличия собственных эксплуатационных стандартов, ни кадрового резерва, позволяющего тиражировать успешную технологию на новых объектах. Но в любом случае, мотивацию и тех и других можно только приветствовать, поскольку все эти попытки способствуют становлению отечественного управленческого потенциала.

Гостиничные цепи. Гостиницы могут функционировать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные цепи, предоставляющие им определенные преимущества. Гостиничные цепи – это объединения гостиниц, работающих по контракту на управление. Такой контракт заключается между собственником конкретного отеля и компанией, предоставляющей услуги в области управления. Нередко одна и та же компания осуществляет управление большим числом гостиниц. Таким образом, образуются цепи. Например, компания Associate Inns, ведет дела сети отелей Sheraton. Франшизные цепи возникают в том случае, когда некое достаточно прибыльное гостиничное предприятие предоставляет в распоряжение другому свое ноу-хау на управление, маркетинг, организацию дел в ответ на соблюдение последним определенных условий, касающихся стандартов качества услуг, внутреннего оформления, нередко планировки номеров.

Гостиничные цепи существуют на основе контракта на управление (если в центре находится управленческая фирма), и на основе договора-франшизы (если в центре – гостиничное предприятие). По данным Всемирной туристской

организации, всего в мире действует 16 млн. гостиниц, причем 20% из них относится к гостиничным сетям. Сеть, как показывает зарубежная практика, – наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе. Рейтинг сетевых отелей составляется исходя из различных критериев, но в первую очередь учитывается общее количество гостиничных номеров в сети. В соответствии с этим критерием на сегодняшний день лидерами являются такие гиганты, как английская компания InterContinental Hotels Group и американская Cedant Corporation.

В гостиничном деле есть свои лидеры – несколько национальных фирм. «Хаятт», «Хилтон», «Уэстин» – самые известные гостиничные цепи класса люкс. «Марриотт», «Шератон» и «Рамада» лидируют в гостиничном секторе со средними ценами на гостиничное размещение. В группу марок с размещением по цене ниже среднего уровня входят «Дэйз Инн», «Мотель 6» и «Тревел Лодж». Компания «Бест Вестерн» имеет в своей цепи больше гостиниц, чем самая большая гостиничная цепь «Интерконтиненталь» с маркой «Холидэй Инн» – соответственно 3200 против 1800.

Первые сети отелей зародились в США еще в 1930-е годы, и именно в Америке их больше всего по сравнению с другими странами. Сегодня не менее 70% американских отелей входит в ту или иную гостиничную сеть. Такие сети, как Marriott International, Intercontinental Hotel Group или IIT Sheraton Corp., хорошо известны в России: под их марками уже не первый год работают крупные гостиничные объекты. За последние 15 лет на российский рынок вышли многие зарубежные гостиничные бренды. Иностранные инвесторы интересуются в основном Москвой и Санкт-Петербургом и готовы вкладывать деньги в строительство гостиниц в этих городах. Однако в обеих столицах существуют сложности с получением участков. В основном международные сети работают по системе франчайзинга или по контракту на управление с уже действующими российскими отелями. Операторы международных цепей, работающих в России, считают, что этот рынок имеет более высокие показатели спроса, чем в Западной Европе. Динамика прироста основных экономических показателей здесь выше, чем на соседних рынках. Все это способствует тому, что международные операторы позитивно рассматривают перспективы проникновения / расширения своего присутствия в нашей стране. И даже идут на некоторое снижение (по сравнению с началом 1990-х гг.) цен на свои услуги.

Что касается заимствования практики и создания собственных гостиничных цепей в российском гостиничном бизнесе, то такие примеры уже есть, но, к сожалению, пока их очень немного. Сейчас делаются только первые шаги к развитию отечественных цепей, которые насчитывают по несколько объектов. Самыми большими сетями являются Интурист, Амакс, Азимут, Максима. На сегодняшний день непосредственно сети «Интурист» принадлежат 10 отелей: гостиницы «Космос» и «Пекин» в Москве, отели в Угличе, Нижнем

Новгороде, Ростове, Петрозаводске, Липецкой области и на Алтае. Сеть отелей Амакс Гранд Хотелс управляет в общей сложности 22 отелями класса 3-4 звезды. Отличительной особенностью сети является отсутствие ее отелей в Москве. Тем не менее, гостиницы сети «Азимут» сегодня можно встретить во втором по величине городе страны Санкт-Петербурге, а также в Костроме, Уфе, Владивостоке, Астрахани, Самаре.

Проблем в сетевом бизнесе в доморощенной индустрии гостеприимства пока множество, т.к. этот бизнес далеко еще не на том этапе развития, чтобы можно было серьезно говорить даже о его становлении. Сейчас в России наблюдается гостиничный бум, поэтому у нас наконец-то вообще стали появляться отели, в том числе частные.

В сетевом бизнесе об определенных стандартах качества (а именно в них заключается главная «изюминка» сетевых отелей – каждый бренд определяет свои стандарты) можно будет говорить только после того, как предложение будет превалировать над спросом. И если в развитых странах уже идут разговоры о том, что лучше – стандартизированный отель цепи с определенным качественным, но безликим набором услуг или национальный колоритный отель с местными особенностями, то в России решаются совсем другие проблемы. А именно: как справиться с нехваткой гостиничных мест и как привлечь инвестиции в гостиничный бизнес. Ведь понятно, что возможности российских гостиниц и первых российских управляющих компаний значительно скромнее, нежели у тех, кто работает под известными международными сетевыми брендами.

В настоящее время российские операторы не представлены так широко как международные и пока не в состоянии составить серьезную конкуренцию зарубежным брендам. На сегодняшний день многие российские компании участвуют в создании сети отелей в России, в том числе и в Москве (Heliopark, Амакс Отель, Maxima Hotels, Евросити и т.д.). Также стоит отметить, что многие московские отели приобретают только франшизу международной сети и предпочитают управлять гостиницей самостоятельно. Это связано с высокой стоимостью услуг иностранной компании.

Российские владельцы гостиниц часто обращаются к западным операторам с целью отдать свои объекты в управление. Но зачастую, условия иностранных партнеров оказываются весьма невыгодными. Инвестор, решивший построить и отдать отель в управление западному оператору сталкивается с необходимостью нести весьма большие издержки. При этом, только для того, чтобы рассмотреть заявку на франшизу иностранные операторы берут 300-400 долларов за номер отеля, который предстоит построить. Если владелец после ознакомления с условиями сотрудничества по каким-то причинам откажется от сотрудничества, то эти деньги остаются у оператора. А условия, которые предлагают иностранные партнеры, не являются

привлекательными. Все начинается с договора на техническое сопровождение – обязательное требование гостиничных операторов.

Это соглашение обычно предваряет договор на управление отелем. Но, цена решения иностранных партнеров часто бывает завышенной. Оператор рекомендует все, начиная от архитектора, заканчивая поставщиком дверных ручек и мебели. А поскольку западные партнеры лучше знают свой рынок, то выполнение их рекомендаций стоит весьма недешево. Хотя товары того же уровня вполне можно закупить и в России. Цена технического сопровождения не дешевая – от 1000 до 3000 долларов за номер. Если посчитать 200 номерной отель, получается сумма от 200 до 600 тыс. долл. Причем западные операторы отказываются заключать договор на управление отелем, если владелец предварительно не заказывал техническое обслуживание при строительстве здания.

Однако, ни техническое сопровождение, ни договор на управление с западным оператором ничего не гарантируют владельцу отеля (гостиницы). При этом, на бумаге он не берет на себя обязательств ни по экономическим показателям, ни по среднегодовой загрузке отеля. Само соглашение подразумевает полную непрозрачность финансовых потоков для владельца отеля. Собственник получает ежегодную отчетность, и на этом его информированность о движении денежных средств ограничивается. Такая практика не оправдана, поскольку владелец не может контролировать управляющего. В случае с иностранными гостиничными операторами, владелец не может контролировать, правильно ли расходуются средства, не приобретаются ли товары и услуги по завышенным ценам. Кроме того, оператор назначает лояльных топ-менеджеров, что позволяет скрыть любые нежелательные нюансы работы отеля, от огласки. Причем, западные менеджеры обходятся владельцу очень дорого.

Основные преимущества внешнего управления. Причины, объясняющие желание владельцев привлечь к управлению гостиницей международного оператора, можно свести к следующим факторам:

- широкое международное признание, привлекающее корпоративных клиентов, в том числе зарубежных;
- гарантированный уровень обслуживания, подкрепляемый стандартами гостиничной марки;
- присоединение к центральным системам резервирования;
- повышение оптимальности гостиничного бизнеса: гостиницы, имеющие сильную торговую марку, имеют более устойчивые позиции на рынке, чем независимые объекты;
- решение вопросов подбора и обучения персонала за счет корпоративных тренинговых программ;

➤ присутствие оператора повышает привлекательность гостиницы при ее продаже.

Несмотря на ряд очевидных преимуществ, 25% гостиниц верхнего сегмента Москвы и 10% аналогичных объектов в Санкт-Петербурге предпочитают независимый путь развития, потому что:

➤ преимущества сильной торговой марки и опытного внешнего управления проявляются только на высоко конкурентных рынках;

➤ преимущества международных операторов проявляются на рынках с устойчивым потоком иностранных клиентов;

➤ стандартизированные услуги международных операторов лишают гостиничный продукт индивидуальности;

➤ высокая стоимость услуг оператора;

➤ оператор не гарантирует владельцу достижение определенных финансовых результатов;

➤ могут возникать осложнения при продаже отеля, если новый владелец захочет изменить управление.

Пока гостиничный рынок России характеризуется почти тотальным превышением спроса над предложением гостиничных услуг. В этих условиях наличие договора на управление или сильной торговой марки у объекта не представляется «жизненно необходимым». Однако, по мере расширения гостиничного предложения и повышения конкуренции, преимущества внешнего профессионального управления будут выступать более отчетливо. При этом конкурировать между собой будут не только гостиницы, но и гостиничные операторы, присутствие которых на ведущих российских рынках становится все более заметным.

Особенности заключения договора. Гостиничный оператор, предлагая свои услуги по управлению отелем, хочет быть уверен в том, что заключенный контракт будет действителен в течение достаточно длительного срока, что положительно влияет на экономический эффект. Интерес владельца к подписанию контракта с управляющей компанией объясняется отсутствием практического опыта в соответствующей сфере и неуверенностью в успешности своих действий, особенно в первые годы эксплуатации проекта. Однако, впоследствии, когда все основные бизнес-процедуры налажены, владелец может изменить свое мнение, поскольку профессиональное управление обходится довольно дорого. Оператор, передавший к тому времени собственное ноу-хау, подготовивший команду профессионалов и способствовавший продвижению отеля на местном и международном рынке, может остаться не у дел, если вовремя не предусмотрит юридической защиты своих интересов, которые, как уже было отмечено, требуют заключения договора на управление на максимально долгий срок.

Интересы оператора и владельца в отношении длительности договора оказываются прямо противоположными. Чем сильнее позиции владельца, тем короче срок действия контракта. В России практика заключения договоров на управление с локальными операторами (например, с «Гелиопарком» в Сочи, или с ЮМАКО в Москве) показывает, что срок действия такого документа составляет 1 год (с последующей пролонгацией). Как видно на рисунке 1, зарубежный оператор в подавляющем большинстве случаев подписывает договор на срок от 10 до 25 лет – такова практика делового оборота в этой области. Заключение договоров на срок меньше 5 лет, равно как и превышающий 30 лет, является скорее исключением, чем правилом. При этом «краткосрочные» контракты (до 10 лет) встречаются в два раза чаще, чем «долгосрочные», что иллюстрирует тенденцию к укреплению позиций владельцев в процессе переговоров. Снижение средних сроков договора с 19 до 15 лет также даст основание предположить, что услуга профессионального управления становится более гибкой по отношению к интересам владельца.

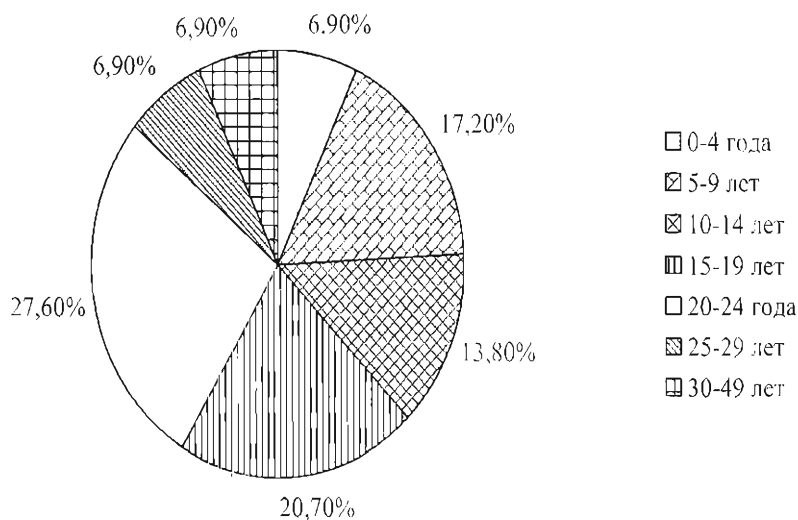


Рисунок 1 - Сроки первоначального договора

Структура ежегодных выплат оператору, составляющих его вознаграждение за услуги управления, включает два основных платежа: базовый (management fee) и премиальный (incentive fee). Базовый платеж представляет собой, заранее согласованный с владельцем гостиницы, процент от выручки, получаемой отелем. Установилась практика, согласно которой величина базового платежа составляет в среднем 2,2% с оборота управляемой гостиницы в год (показатель действителен только для гостиниц, с которыми

заключен договор на управление). Соответственно, ставка базового вознаграждения оператору также становится предметом первоочередного торга во время переговоров владельца с будущим управляющим гостиницы. В результате переговорного процесса:

➤ операторы вынуждены идти на уменьшение базовой ставки до 2,2% в среднем;

➤ операторы «компенсируют» потери от снижения базовых ставок за счет включения в договор других выплат: лицензионные платежи, платежи за использование марки, маркетинговые выплаты, оплата бронирований и т.д. Они вычисляются в процентах от выручки (как маркетинговые выплаты) или в виде фиксированной суммы, уплачиваемой как первоначальный взнос (за использование марки). Этот вид контрактов имеет широкое распространение (применяется в 34,5% всех случаев);

➤ часть платежей, увеличивающих сумму вознаграждения оператора, выплачивается один раз при заключении договора на управление (в первый год работы отеля). Это вступительные взносы и плата за использование торговой марки оператора.

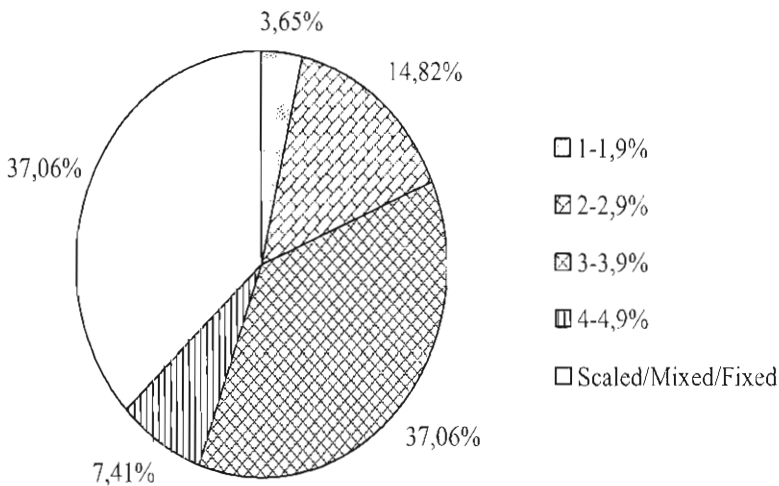


Рисунок 2 – Базовые комиссионные

С точки зрения операторов гостиничных объектов, изменения, произошедшие в практике договорных отношений, можно охарактеризовать как положительные или, по крайней мере, как приемлемые для управляющих компаний. Несмотря на некоторое сокращение базовых ставок, на основании которых рассчитываются выплаты операторам, общий уровень комиссионных

платежей остается на приемлемом уровне. При этом гибкость в отношениях с владельцами способствует увеличению количества заключенных договоров и расширению присутствия оператора на международных рынках, что компенсирует потери от предоставляемых «скидков». В целом операторы отмечают, что за последние годы возрос уровень вовлечения собственников в процесс управления гостиницей, но этот факт не воспринимается ими как угроза собственным интересам.

С точки зрения владельцев гостиниц, практика приглашения профессиональных управляющих сохраняет свою привлекательность: экономические результаты, достигнутые операторами, оправдывают суммы управленческих гонораров. Тем не менее, владельцы заинтересованы в сокращении срока действия договора на управление, что дает им больше возможностей для маневра на рынке. Так или иначе, обе стороны стремятся к балансу интересов, что заставляет их искать определенный компромисс. Одним из следствий такого компромисса становится включение пункта о финансовых гарантиях операторов в тексты заключаемых с владельцами контрактов, а также проведение тестов на достижение заданных параметров, благодаря которым собственники надеются получить определенные гарантии успешной деятельности управляющих компаний.

Востребованность услуг управляющих компаний остается высокой. В будущем можно ожидать расширения этой практики ведения деловых отношений, поэтому «пакетный» принцип, как наиболее отвечающий интересам оператора (наиболее уязвимой стороне в переговорном процессе) будет сохраняться как противовес сильной позиции владельцев гостиниц. Развитие договорной практики на гостиничном рынке Москвы. Анализ систем управления гостиничными объектами, расположенными на территории Москвы, показывает, что с большим отрывом здесь лидируют западные сети – в отличие от регионального рынка, в том числе Санкт-Петербурга. Можно выделить следующие причины преобладания в Москве западных операторов над российскими:

1. Ситуация объясняется объективным недоверием к российским компаниям, опыт работы которых в сегменте 4-5* невелик или вовсе отсутствует;

2. У зарубежных операторов более развита система продаж за пределами России;

3. Многие отели работают по договорам франшизы, в то время как у российских операторов данный вид контракта широко не используется.

Именно традиционно высокое качество обслуживания – в значительной степени влияет на передачу гостиниц в управление иностранцам, так как зарубежные гости, составляющие 70% от всего числа туристов, предпочитают привычные мировые бренды. В московском гостиничном секторе заключение

договора на управление остается наиболее распространенной формой договорных отношений между владельцами гостиниц и операторами международных гостиничных цепей. Эта форма позволяет оптимальным образом балансировать риски гостиничной деятельности, возникающие как со стороны оператора, так и владельца здания.

Следует отметить, что практически не развивались арендные отношения владельцев и операторов и франчайзинговые отношения до последнего времени были представлены практически единичными примерами, и только в Москве. Международные операторы не стремились развивать эту форму сотрудничества с владельцами российских отелей, поскольку не были уверены в способностях последних обеспечить грамотное руководство гостиницей и соблюдение необходимых стандартов. Российская сторона также не очень доверяла франчайзингу – по причине слабой связи франшизодателя с получателем торговой марки, что ставило под сомнение результативность процесса управления и успешность продаж.

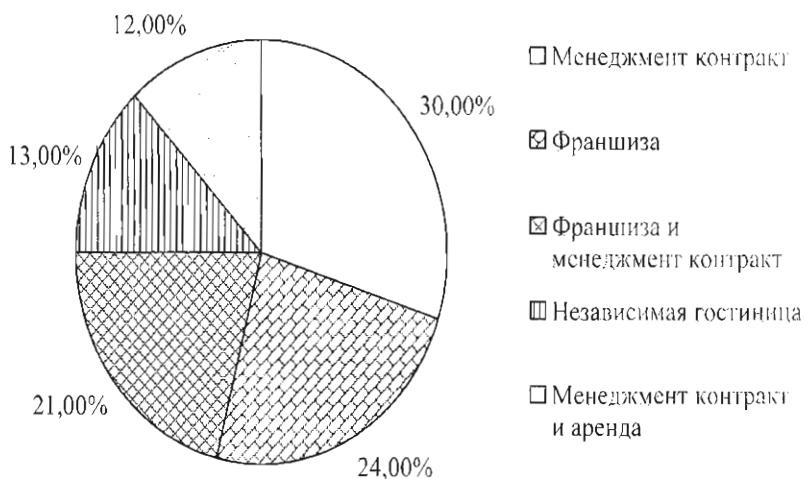


Рисунок 3 – Распределение верхнего сегмента гостиничного рынка Москвы по формам управления

Согласно исследованиям на московском гостиничном рынке в договорной практике преобладают следующие формы: менеджмент контракт, менеджмент контракт и аренда, франшиза и менеджмент контракт, франшиза. Эта проблема возникает по причине конфликтов целей, вытекающих из франчайзинговых отношений: цель франшизодателя – максимальное распространение цепи за счет привлечения новых членов; цель получателя франшизы – увеличение оборота. С

одной стороны, расширение гостиничной сети способствует росту информированности потребителей и помогает клиентам в выборе гостиницы, но, в то же время, появление нового гостиничного предприятия одноименной сети на территории, входящей в сферу влияния конкретного отеля, может негативно отразиться на его загрузке.

Поэтому в договоры, заключаемые с международными Операторами, могут включаться пункты, ограничивающие возможности по появлению в зоне охвата предмета договора других отелей под той же маркой. Консолидация франчайзинговых компаний. Проблема воздействия в гостиничной индустрии приобретает все большее значение благодаря также процессу консолидации франчайзинговых компаний. Результатом такого процесса является тот факт, что одна компания становится франшизодателем для нескольких отдельных гостиничных марок. Последние получают возможность, которую им предоставляет компания-франшизодатель, пользоваться общими системами бронирования и маркетинговыми исследованиями.



Рисунок 4 - Сегментация верхнего сегмента гостиничного рынка Санкт-Петербурга по форме управления

В настоящее время в Москве сложился рынок, на котором уже отмечена конкуренция торговых марок. При этом, необходимо учитывать особенности той или иной управляющей компании, а также возможности, которые ее торговая марка может открыть перед новым объектом. Выбор оператора должен подкрепляться амбициями торговой марки, готовой нести риски освоения новых

рынков, и проводящей агрессивную маркетинговую политику. При этом, следует избегать ситуаций, чреватых конфликтом торговых марок.

Однако, следует отметить, что в условиях, когда гостиничный рынок характеризуется почти тотальным превышением спроса над предложением гостиничных услуг, наличие договора на управление или сильной торговой марки у объекта не представляется необходимым. По мере расширения гостиничного предложения и повышения конкуренции, преимущества внешнего профессионального управления будут выступать более отчетливо. При этом, конкурировать между собой будут не только гостиницы, но и гостиничные операторы, присутствие которых на ведущих российских рынках становится все более заметным.

Поскольку в Москве развитие верхнего сегмента гостиничного рынка происходило достаточно быстро, то развитие конкуренции между ведущими гостиничными торговыми марками можно проследить именно на примере этого сегмента. С другой стороны, анализируя управление гостиничными объектами, расположенными на территории Москвы, нельзя не акцентировать внимание на том обстоятельстве, что с большим отрывом здесь лидируют западные сети. Поэтому, рассмотрим и проиллюстрируем на диаграмме историю внедрения международных гостиничных операторов на рынок Москвы. На диаграмме отражены изменения, которым подвергался в этой связи верхний сегмент московского гостиничного рынка. В частности, можно проследить выход новых операторов и влияние этого процесса на рыночную долю той или иной торговой марки. Распределение международных операторов на гостиничном рынке Москвы по годам представлено на рисунке 5.

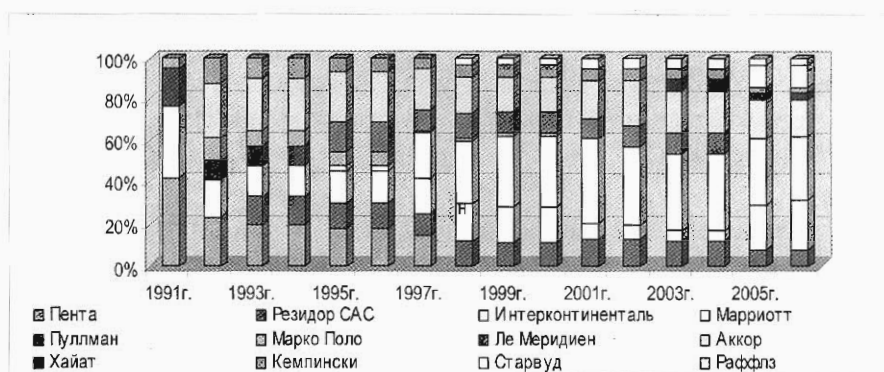


Рисунок 5 – Распределение международных операторов на гостиничном рынке Москвы по годам

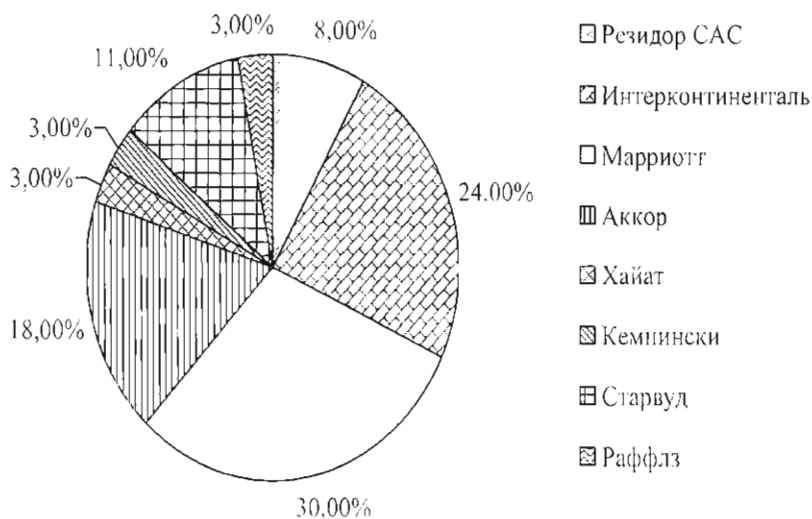


Рисунок 6 - Распределение международных операторов на гостиничном рынке Москвы

Из российских следует отметить управляющую компанию АЗИМУГ Сеть Отелей, которая в настоящее время объединяет действующую сеть отелей категории 3*-4*, в том числе 11 отелей в России (совокупный номерной фонд более 3000 номеров), 21 отель в Европе (совокупный номерной фонд более 2000 номеров). В ведении компании «ГОСТ Отель Менеджмент» на сегодняшний день находятся достаточно большое количество объектов: «RODINA Grand Hotel & SPA» г. Сочи, гостиница «Волна» г. Нижний Новгород, гостиница «Сретенская» г. Москва и многие другие. Помимо действующих объектов «ГОСТ Отель Менеджмент» совместно с другими компаниями, входящими в «Группу компаний ГОСТ», реализует множество проектов как в России, так и за рубежом.

В последнее время появилась тенденция отказа от услуг западной управляющей компании: новые отели платят только франшизу, не привлекая к управлению иностранный менеджмент. Российские компании перенимают зарубежный опыт, получают свой собственный, и понимают, что могут самостоятельно управлять отелями. К тому же, такой вариант позволяет существенно сократить издержки на услуги западных управляющих компаний, совокупная стоимость которых равна примерно 3 млн. долл. в год, что в соответствии с европейскими стандартами, составляет в общей сложности до 30% от оборота.

Учитывая размер издержек, связанных с привлечением западных управленцев, вполне логичен отказ части столичных отелей от привлечения

иностранный менеджмент. Тем более, что в России гостиничный бизнес находится на стадии формирования и, естественно, не имеет многолетнего опыта по сравнению с западными компаниями. Привлечение любой управляющей компании требует не более 10-20% от оборота. Такие значения определяет рынок и они примерно одинаковы как для сильных западных компаний, так и для российских. Разница в вознаграждениях имеется, однако, она незначительна и чаще всего диктуется разными запросами головных офисов российских и зарубежных компаний. Проблема в том, что сильных отечественных операторов на рынке, пока, к сожалению, нет.

Что же касается дальнейшего развития гостиничного рынка, то, несмотря на успешную работу ряда отечественных операторов, эксперты уверенно прогнозируют дальнейшую экспансию именно западных сетей в Россию, и не в последнюю очередь - в Москву и Санкт-Петербург. Также вероятно изменение ситуации в среднем ценовом сегменте. Если российские девелоперы будут строить недорогие 3-звездочные гостиницы, то западные компании не откажутся от управления ими. Например, у Best Western есть планы по управлению несколькими отелями категории 3* в российской столице.

Гостиничный рынок в России очень неустойчив и неоднозначен. По последним данным международной аудиторской компании Deloitte&Touche, гостиницы Москвы признаны самыми дорогими в Европе. Данный факт дает основание полагать, что, несмотря на высокие цены номеров гостиничных комплексов, спрос все же растет. Поэтому, очевидно, что данный сегмент рынка будет очень привлекателен для западных управляющих компаний, которые уже пришли на российский рынок, и для тех, которые только планируют свой приход. К примеру, американская люксовая сеть Le Meridien, под маркой которой уже работают два столичных отеля.

Для оценки эффективности работы гостиничного комплекса одних финансовых показателей, приведенных в предыдущем разделе данной работы, недостаточно, необходимо использовать показатели, применяемые для оценки деятельности (управленческие), и для получения полной картины о состоянии дел в гостиничном комплексе (экономические).

В общем случае, оценка эффективности работы гостиничного комплекса оценивается по степени достижения своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Структура гостиничного комплекса и его деятельность, организационные изменения должны оцениваться по эффективности основных или производных целей. Наряду с этим, целесообразно ввести понятие производительности, т.е. достижение максимальных результатов при минимальных затратах ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но, вместе с тем, существуют и определенные отличия. Возможны случаи эффективной, но непроизводительной, деятельности.

Эффективность работы гостиничных комплексов определяется по ряду различных показателей, (финансовых, экономических, управленческих и т.п.). Данные показатели с разной степенью успешности используются в различных организациях, на протяжении длительного времени. Однако, в настоящее время появились инновационные системные методы формирования и использования показателей эффективности, позволяющие целенаправленно управлять процессом повышения эффективности работы предприятий, (различных компаний и т.п.). Такие методы с успехом могут использоваться для определения показателей эффективности и рационального управления гостиничными комплексами.

Исходя из этого, ключевыми факторами успешного управления гостиницей и успешной работы всего гостиничного комплекса являются:

1. Предварительная разработка стратегии гостиничного комплекса.
2. Определение целей функционирования гостиничного комплекса с учетом того, насколько достижение поставленных целей увеличивает его стоимость.
3. Наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.
4. Поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы стимулирования персонала. При оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования), сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника.
5. Постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы KPI обусловлен повышением общей эффективности деятельности гостиничного комплекса, поскольку при действенности системы каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями функционирования гостиницы. Руководители, обладая механизмом поддержки выполнения принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и оперативно влиять на процесс реализации принятой стратегии.

Принципиальным моментом при использовании системы KPI в управлении гостиничным комплексом является четкое понимание назначения данной методики и ее ограничений. При этом, в управлении эффективностью гостиничного комплекса предложенная методика является весьма полезным инструментом для информационного обеспечения процесса принятия решений.

Инновационные методы DEA анализа. В целях повышения конкурентоспособности, эффективности и производительности работы гостиничных комплексов, используются современные инновационные методы

интеллектуального анализа данных, одним из которых является DEA анализ (Data Envelopment Analysis), который реализуется с помощью инструментов бенчмаркинга (примером практического применения является методика и инструментарий KonSi DEA Analysis). В общем случае метод DEA анализа используется для сравнительного изучения эффективности деятельности различных объектов и выделения лучшего практического примера в работе конкурентов применительно к гостиничным комплексам. В основу метода положена разновидность известного метода количественного анализа эффективности функционирования экономических объектов, которые занимают одинаковыми видами деятельности, используя при этом одинаковые ресурсы. Исследуемые гостиничные комплексы описываются набором входных (количество клиентов, продолжительность их проживания и стоимость занимаемых номеров) и выходных (заполняемость номеров, ежедневная выручка на номер и чистая прибыль с номера) параметров. Входные параметры характеризуют потенциал гостиниц и их маркетинговые возможности, а выходные параметры показывают результаты деятельности гостиниц. Входные параметры гостиницы определяются как ресурсы, которые она использует в своей работе, и условия, при которых происходит ее деятельность. Для проведения анализа выполняется маркетинговое исследование на основе оперативного наблюдения за работой гостиниц-конкурентов и привлечения бухгалтерской отчетности собственных гостиниц.

При этом цель работы гостиничного комплекса – продать как можно больше номеров на как можно более крупные суммы. Для анализа гостиничных услуг можно использовать выходо-ориентированную модель DEA, которая проводит оценку соответствия предоставляемых услуг запрашиваемой цене.

При помощи технологии «KonSi – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS» проводится оценка конкурентоспособности гостиничных комплексов. Методика оценки устанавливает соответствие набора услуг, которые оказывает гостиничный комплекс, стоимости этих услуг по входным и выходным параметрам конкурентоспособности. При этом возможны два варианта реализации технологии повышения конкурентоспособности:

- технология повышения конкурентоспособности реализует внутренний бенчмаркинг;

- реализация технологии поддерживает конкурентный бенчмаркинг.

При реализации внутреннего бенчмаркинга повышение конкурентоспособности поддерживается за счет изучения внутренней организации системы управления гостиницей. Конкурентный бенчмаркинг предполагает использование для повышения конкурентоспособности гостиниц информации о работе гостиниц конкурентов. В этом случае собранная информация обрабатывается и определяется тот гостиничный комплекс, на который следует быть похожим при повышении своей конкурентоспособности.

При проведении анализа можно получить все необходимые отчеты для принятия решения о том, что следует совершенствовать в работе гостиниц, чтобы повысить их конкурентоспособность. Вычисляются плановые стратегические ориентиры, которые следует достигнуть, чтобы конкурентоспособность гостиницы достигла уровня лидера на данном рынке гостиничных услуг. Определяются также гостиницы, которые стремятся догнать по уровню конкурентоспособности данную гостиницу. Работа гостиниц может быть оценена набором следующих параметров:

1. Входные параметры гостиничного комплекса при анализе конкурентоспособности:

- размер площади номерного фонда;
- стоимость номерного фонда;
- численность персонала;
- материально-технические затраты;
- затраты на рекламу (пресса, радио, телевидение, интернет);
- затраты на бронирование;
- широта ассортимента дополнительных услуг (количество позиций);
- стоимость дополнительных услуг;
- стиль и оформление гостиничного комплекса (цветовое оформление зала, музыка, свет, униформа персонала);
- внешний вид прилегающей территории;
- наличие охраняемой стоянки;
- мероприятия по привлечению посетителей;
- размер «района захвата» (учитывая туристические объекты, исторические и т.п.);
- количество конкурентов в «районе захвата».

2. Выходные показатели – результаты работы гостиничного комплекса:

- выручка от продаж по различным видам основных услуг;
- выручка от продаж по различным видам дополнительных услуг;

Цель оценочной методики гостиничного комплекса состоит в том, чтобы объективно оценить деятельность своей гостиницы, выявить причины неэффективной работы и выработать улучшенную стратегию. При этом наиболее целесообразно соотносить входные затратные показатели работы и условия работы с показателями, достигаемыми в результате функционирования гостиницы. Это задача является задачей многопараметрического сопоставления. При этом под эффективностью понимается отношение совокупности значений входных параметров к совокупности значений выходных параметров. Для вычисления значения эффективности решается задача оптимизации (применяется симплекс-метод). С этой целью в рассматриваемом методе DEA используется два основных типа методик:

1. Методика минимизации затрат, используемая для определения эффективности использования ресурсов гостиницей. При этом решается основной вопрос: может ли рассматриваемый гостиничный комплекс производить текущий объем выручки различных видов услуг, потребляя при этом меньший объем входов (например, реализовывать тот же объем услуг при меньшем количестве обслуживающего персонала или меньших затратах на рекламу и системы бронирования). Гостиничный комплекс считается эффективным, если потребление входов невозможно уменьшить без уменьшения выходов. Такой гостиничный комплекс может рассматриваться в качестве «лидера». Неэффективный гостиничный комплекс, для которого возможно сокращение потребления ресурсов, является «аутсайдером».

2. Методика максимизации прибыли. Методика данного типа применяется для выявления максимально возможного объема выходов, которые рассматриваемый гостиничный комплекс может произвести, потребляя имеющийся объем входов. Гостиничный комплекс будет считаться эффективным, если при текущем количестве входов невозможно производить больше выходов (например, реализовывать больше дополнительных услуг при том же количестве клиентов, проживающих в гостинице). Если гостиничный комплекс может производить выходов больше, чем производит, и использовать текущий объем ресурсов, он неэффективен.

Таким образом, результатом использования предложенных методик для гостиничного комплекса является определение значения коэффициента эффективности. При этом для неэффективных гостиничных комплексов дополнительным результатом является определение значения параметров, которых необходимо достичь, чтобы стать лидером. Кроме того, определяются значения неэффективно используемых ресурсов в методике минимизации затрат (например, лишний персонал, который неэффективно работает, неэффективно используемая номерная площадь, неоправданно высокие затраты на рекламу и системы бронирования). Определяются и значения выходных параметров, которые не были использованы (недостаточные продажи дополнительных услуг при большом заселении гостиницы и значительном ассортименте услуг). При этом для каждого неэффективного гостиничного комплекса приводится список гостиниц-эталонов, которые работают в сходных условиях, но являются эффективными. На эти эталонные гостиницы необходимо равняться гостинице-аутсайдеру в дальнейшей работе, чтобы достичь эффективности. При этом для эффективных гостиничных комплексов определяется значение «запаса прочности», показывающее насколько можно ухудшить текущие значения параметров, так чтобы гостиница осталась лидером или как долго можно оставаться лидером, сохраняя текущие значения параметров. Подобная инновационная технология анализа называется «суперэффективность».

Описанная выше, методика оценки показателей эффективности гостиничных комплексов, позволяет поддерживать и вести базы данных по ключевым показателям; оценки эффективности в рамках всей системы (задача максимизации прибыли, минимизация расходов); выявить неэффективно используемые ресурсы и унесенную прибыль; выработать рекомендации по планированию значений параметров для достижения эффективности; оценить показатели результативности планируемых изменений в работе гостиничных комплексов; оформить и предоставить результаты анализа в наглядном и удобном виде.

Единая система управления и типовая информационная инфраструктура для каждого отеля, ресторана, казино или бизнес-центра, входящего в сеть. Индустрия гостеприимства в России, как и многие другие отрасли, сегодня активно воспринимает тенденции глобального рынка, и изменяется вместе с ним. Независимые российские отели интенсивно осваивают новые технологии, которые позволяют им внедрять стандарты услуг для наиболее прибыльной категории клиентов и эффективно объединяться в цепочки для скорейшего захвата рынка. Сегодня становится обычной практикой, когда отели, позиционирующие себя в категории 3–4 звезды, могут предоставлять услуги, характерные для пятизвездочных и бутиковых отелей – развлекательный комплекс, торговый центр и т.п., что позволяет привлечь самых выгодных на сегодня бизнес-клиентов.

Технологичность и постоянное развитие услуг требует определенного подхода в управлении. Отелям приходится выступать в роли поставщиков разнообразных услуг, что ведет к серьезной реструктуризации бизнеса. Многие отели уже сейчас, в целях повышения финансовой эффективности вынуждены распределять деятельность по отдельным предприятиям, а затем консолидировать их в рамках холдинга. Управление группой предприятий, обслуживающих гостиничные комплексы с огромным количеством ресурсов и финансовых потоков становится нетривиальной задачей, с которой все труднее справляться традиционными для отелей инструментами – PMS (Property Management System) системами, обеспечивающими бронирование, поселение и обслуживание померного фонда отеля.

Организация бюджетирования по направлениям деятельности и центров финансовой ответственности, контроль исполнения бюджетов, подготовка и анализ консолидированной отчетности, оптимизация финансовых потоков с учетом трансфертных сделок – вот далеко не полный перечень вопросов, которые встают перед руководством современного отеля. Для решения таких вопросов предприятию необходима система класса ERP, позволяющая руководству детально проанализировать экономическую ситуацию в гостиничном бизнесе.

Такая система должна стать ядром комплексного решения, основной задачей которого является круглосуточная и бесперебойная поддержка предоставления гостю услуг высокого качества: быстрое бронирование и поселение, эффективное обслуживание номерного фонда, услуги цифровой связи и интерактивного телевидения, услуги развлекательного комплекса и многое другое, делает отель запоминающимся и привлекательным для клиента, а значит – конкурентоспособным.

Руководители группы компаний «Korston», развивающих на территории России цепочку гостинично-развлекательных комплексов, ориентированных на бизнес-клиентов, одним из первых поставили перед собой задачу создания решения, реализующего общую управленческую модель, единую систему управления и типовую информационную инфраструктуру для каждого отеля, ресторана, казино или бизнес-центра, входящего в сеть.

К реализации эту непростой задачи в компании приступили еще в 2000 г., когда в качестве ядра решения была стратегически выбрана система Navision, а для разработки отраслевой функциональности была привлечена компания AVK-Soft. Сегодня – это действительно комплексное решение, построенное на технологических платформах ведущих мировых поставщиков аппаратного и программного обеспечения: Cisco, IBM и Microsoft, продвигаемое на рынке управленческих решений для индустрии гостеприимства, под единым названием Korston Hospitality.

В инфраструктуру решения заложен потенциал IP-сетей, позволяющих одновременно пересылать данные и поддерживать голосовую, видеосвязь и цифровое телевидение, обеспечивать стабильную работу инфраструктуры, широкие возможности управленческой системы Microsoft Dynamics NAV и отраслевых модулей, разработанных на ее базе (Управление Отелем, Рестораном, Бизнес-центром, Казино) а также система документооборота и корпоративной почты на базе Lotus Notes. Первым проектом, где были реализованы эти передовые технологии, стал гостинично – развлекательный комплекс Korston Hotels & Malls в Казани, уже отмеченный экспертами как самый высокотехнологичный отель в Восточной Европе.

Каждый гостиничный номер комплекса «Корстон-Казань» оснащен IP-телефоном с цветным сенсорным дисплеем, на который выводится справочная информация на 15 языках, интерактивная карта города, расписание авиарейсов, курсы валют, реклама товаров и услуг комплекса, заказ такси, справочник по отелю и многое другое. Интеграция с системой IP-телевидения позволяет выводить эту информацию на экран плазменной панели, заказывать фильмы через систему Video-on-Demand (Видео по запросу), а также другие услуги – как с экрана IP-телефона, так и с экрана ТВ при помощи беспроводной клавиатуры или пульта дистанционного управления. В любом ресторане или баре комплекса официанты смогут быстро принимать заказ с помощью переносных терминалов,

а беспроводная сеть обеспечит передачу данных в систему Food & Beverage. Единый центр управления интеллектуальной сетью позволяет удаленно контролировать все сетевые ресурсы комплекса. Вся информация о предоставляемых услугах в реальном времени стекается в финансовый контур решения, построенный на базе Microsoft Dynamics NAV для дальнейшего учета, обработки и анализа. Финансовый контур позволяет анализировать деятельность предприятия в любых разрезах, а не довольствоваться суммирующими показателями, полученными из разрозненных систем. Управленческая переписка и принятие решений происходит в среде документооборота, где в тесной интеграции с финансовым контуром реализованы инструменты управления платежами и бюджетами предприятия.

Преимущества решения Korston Hospitality очевидны – с одной стороны, оно привлекает и удерживает бизнес-клиентов новыми стандартами услуг, с другой стороны, предоставляет владельцам отелей гибкую и открытую платформу управления бизнесом, отвечающую стратегической цели – выиграть в конкурентной борьбе.

Комплексное решение Korston Hospitality, разработанное компанией AVK-Soft объединяет корпоративную сеть и коммуникации, а также системы управления предприятием на единой платформе Cisco/Microsoft. Возможность стандартизировать, тиражировать, а затем управлять всеми сервисами в рамках цепочки отелей из единого центра позволяет предприятию развиваться быстрее и с меньшими издержками. Экономятся ресурсы и время, снижаются управленческие затраты. Используемые в решении технологии гарантируют надлежащее качество сервиса, высокий уровень надежности и безопасности. Все аппаратные и программные элементы решения созданы на базе открытых стандартов и технологий, с учетом российской специфики.

Таким образом, решение Korston Hospitality представляет собой устойчивую, долговременную бизнес-модель, обладающую особенной ценностью для быстро развивающихся предприятий индустрии гостеприимства в России.

Решение компании Cisco для гостиничного бизнеса. Менеджеры пятизвездочного отеля «Краун плаза» (Crown Plaza) в столице Ирландии – Дублине поставили перед собой цель повысить заполняемость гостиницы (иными словами – ее рентабельность) и при этом снизить операционные расходы. При этом было использовано решение компании Cisco для гостиничного бизнеса под названием Connected Hotels, в основе которого – мощный потенциал интеллектуальных IP-сетей, позволяющих одновременно пересылать данные и поддерживать голосовую и видеосвязь. Предусмотрен и беспроводной высокоскоростной интернет-доступ в любой точке бизнес-центра. С помощью простых в использовании IP-телефонов постояльцы «Краун плаза» могут принять и отправить электронные сообщения, ознакомиться с

информацией о предлагаемых отелем услугах, узнать прогноз погоды, заказать такси. Кроме этого, в IP-телефонах предусмотрены персональные настройки: работа на разных языках с индивидуальными приветственными сообщениями и даже логотипы конкретных компаний. Интеллектуальная информационная сеть, лежащая в основе решения Connected Hotels, дает гостиницам возможность предложить постояльцам постоянно расширяющийся набор инновационных услуг, эффективнее использовать людские ресурсы, наладить более четкий контроль работы всех гостиничных служб. За счет надежного автоматического доступа к широкому спектру различных услуг для постояльцев, к человеческим ресурсам и удобствам, предлагаемым в гостиничных зданиях, мощная интеллектуальная IP-сеть превращает отель в полнофункциональную информационную среду. Применение совместно разработанных технологий и формирование новых сервисов, в частности, мобильной телефонии и высокоскоростного доступа в Интернет, позволяет значительно повысить производительность гостиничного персонала и оперативность предлагаемых постояльцам услуг, что в свою очередь, повышает лояльность клиентов и помогает создать устойчивую клиентскую базу.

Предоставление многофункциональных услуг безупречного качества, в частности, оборудование гостиничных номеров модернизированными развлекательными системами – принципиально новый источник доходов, значительно повышающий рентабельную заполняемость отелей. Решение Connected Hotels объединяет сервисы автоматизации управления зданием и корпоративную сеть на единой платформе Cisco, благодаря чему снижаются как капитальные затраты, так и эксплуатационные расходы.

Следует отметить, что в современных условиях большую значимость приобрели присоединенные сети бронирования. Это система бронирования гостиничной цепи, в которую включены все гостиницы, расположенные в разных городах и континентах. Гостиницы, входящие в цепь, объединяют свои базы данных о вместимости средств размещения для оптимизации процесса бронирования и уменьшения общих системных расходов. Если одна из гостиниц в городе полностью загружена, то после информирования гостя, и с его согласия, бронирование номера может быть переадресовано в другую гостиницу той же цепи. Такая система бронирования дает возможность повысить загрузку не только определенной гостиницы, но и других отелей. Примером может служить гостиничная цепь Marriott в Москве: Тверская, Grand Hotel, Aurora Marriott Royal.

Управление непрерывным развитием гостиницы. Положение о непрерывном развитии должно в полной мере касаться и гостиничных комплексов. Не следует забывать, что в современных условиях, когда в Москве сложился и работает рынок гостиничных услуг, который разбит на сегменты и внутри каждого сегмента идет жесткая конкуренция, для сохранения

конкурентоспособности необходимо развиваться и причем непрерывно. Данным процессом необходимо управлять.

Непрерывное развитие предполагает постоянное обновление. Однако необходимо помнить, что каждая гостиница своеобразна, и важно в процессе инновационной деятельности сохранить наиболее притягательные элементы этой самобытности. Это не просто сделать, но делать нужно, т.к. за долгие годы работы гостиницы у клиентов сложился вполне определенный ее образ. Причем, благодаря постоянству именно такого образа туристы привязываются к гостинице и на протяжении многих лет не изменяют ей. Самобытность гостиницы с годами превращается в достояние, создающее имидж. Самобытность не означает нечто застывшее, неизменное. Постоянный, без кардинального изменения стиля, – основная задача тех, кто управляет процессом непрерывного развития. Управление предполагает принятие упреждающих действий со стороны гостиницы в нужный момент и в нужном месте. Причем эти действия должны быть неординарными, основанными на анализе большого количества фактов, отражающих производственные, хозяйственные, социальные, финансовые и другие процессы, происходящие как внутри гостиницы, так и вне ее. Речь может идти о действительности, которая будет выступать и как сдерживающий фактор, и как основной источник, обеспечивающий непрерывное развитие. При этом часть чистой прибыли следует направлять на реинвестирование дальнейшего развития гостиницы. Развитие невозможно без вложений средств.

Знание действительности, умение распознавать тенденции и проецировать их на будущее, позволяет продвигаться в нужном направлении, используя ресурс сегодняшнего дня для обновления тех элементов, которые действительно тормозят стратегическое развитие гостиницы. Стремление заменить в действительности все и вся без должного анализа возможностей отдачи ее существующих элементов, может дать отрицательный эффект.

Сегодня официальный стандарт определяет гостиницу как коллективное средство размещения. При этом, в зависимости от категории, гостиница обязана оказывать ряд дополнительных услуг. Однако факты говорят о том, что в действительности современная гостиница является предприятием, производящим и продающим самые разнообразные услуги, и сдержать их рост не сможет ни один стандарт. И если продолжать зарабатывать в основном за счет размещения клиентов, то гостинице может грозить кризис. Ведь величина дохода от размещения в основном зависит от процента загрузки номерного фонда и цены продажи.

Анализируя загрузку гостиницы в течение года, можно констатировать, что средняя величина загрузки за упомянутый период составляет 60-65% всего номерного фонда и эта тенденция сохранится в ближайшие несколько лет. Значительные затраты на содержание номерного фонда приводит к ухудшению

общеэкономических показателей деятельности гостиницы, снижению уровня конкурентоспособности услуг. Конечно же, ни собственнику, ни коллективу, который работает в этой гостинице, ни государству это не выгодно. Все это понимают, но положение в целом не меняется многие годы. Если не считать возможности сдачи в аренду 10% номерного фонда гостиницы под офисы.

Довести уровень загрузки до оптимальной величины (100% номерного фонда минус расчетный процент номеров постоянно находящихся в ремонте) маловероятно в ближайшие 3-4 года. Следует также учитывать, что в это время будут строиться новые гостиницы-конкуренты, которые предложат услуги высокого качества.

Другим, но менее популярным способом является изменение функционального назначения простаивающего номерного фонда, что позволит включить его в хозяйственный оборот, например, сдавать его в аренду под офисы. Это уже делается и гостиницы получают от такого мероприятия стабильный доход. Но такой вариант эксплуатации ограничивается 10% всего номерного фонда.

Однако практика показывает, что сдача в аренду тормозит развитие гостиницы. Новые решения, нацеленные на обновление и непрерывное развитие. И те, кто этим уже занимается, осознали, что обновление – это беспокойное занятие, порой можно встретить сопротивление этому как внутри гостиницы, так и вне ее.

Изменить такую ситуацию возможно, если будут убедительные аргументы в виде результатов анализа факторов действительности, расчеты текущего и перспективного финансового состояния гостиницы, материалы комплексного развития и другие. Задача заключается в том, чтобы такие данные постоянно накапливались, регулярно обрабатывались и обязательно использовались при принятии управленческого решения. Анализ показывает, что большинство гостиниц обладает такой возможностью, ибо они практически во всех видах своей деятельности используют те или иные компьютерные системы, которые способны накапливать, обрабатывать данные, формировать на основе данных информационные массивы различного назначения. И все же одной внутренней информации для осуществления управления перспективным развитием гостиницы недостаточно. Нужна информация извне: о конкурентах, о состоянии рынка, о ценах, о результатах научных разработок, связанных с гостиничным бизнесом, и т.п. Информация должна быть достоверной, разнообразной, своевременной и достаточной.

Для того чтобы эти требования к информации обеспечивались, создается информационная модель гостиницы, реализация которой дает возможность на практике использовать информацию как реальный ресурс, создаваемый самой гостиницей и внешней средой. По сути, в процессе принятия управленческого решения о стратегии непрерывного развития гостиницы, информация выступает

основным ресурсом, уступающим по своей значимости только интеллектуальному ресурсу тех, кто готовит и принимает эти решения.

Сегодня пришло понимание того, что гостиница обладает огромным информационным ресурсом, умелое использование которого может принести значительное преимущество перед конкурентами по бизнесу.

Однако основная задача – эффективное использование номерного фонда и предоставление набора дополнительных услуг, который учитывает потребности проживающих в гостинице клиентов. Необходимость непрерывного развития номерного фонда – аксиома, которая воспринимается всеми управляющими компаниями. И, тем не менее, процесс с позиции управления непрерывного развития каждый раз проявляет себя по-новому. Эта новизна объективна, потому что процесс развивается в иных условиях и попытка провести его традиционно, без учета реального положения дел в самой гостинице и во внешней среде снижает его результативность. Иногда проведенный ремонт номерного фонда, его оснащение современным оборудованием не дает ожидаемого эффекта. Казалось бы: современный дизайн, новейшие отделочные материалы, удобная мебель и т.д., а номера слабо продаются. Дело в том, что, приступая к ремонту, руководствуемся установкой: обновленные номера всегда хорошо продаются. В условиях современного рынка эта установка верна, может быть, на 10%, остальное определяет рынок и, в частности, положение гостиницы и ее продукта на рынке. Предлагая новый продукт, гостиница меняет свое положение на рынке, и если рынок не готов принять этот продукт, то гостиница несет значительные убытки.

Изменять или не изменять функциональное назначение неиспользуемого номерного фонда дело самой гостиницы. Не могут быть рекомендованы какие-то единые направления изменения функционального назначения такого номерного фонда. Гостиница, выбирая такие направления, исходит из того, что они должны принести ей наибольший доход за счет их постоянного востребования со стороны клиентов. Поэтому выбор для размещения в номерном фонде тренажерного и спортивного залов, бильярдной, дискотеки, картинной галереи, оздоровительного центра и др., зависит не от того, какое решение приняла конкурирующая с ней гостиница, а от того, что именно будет востребовано ее клиентами. Оставлять данную проблему без внимания нельзя, потому что перешенность сдерживает экономический рост. Конечно, данная проблема может разрешиться полностью или частично, если принимается решение об уменьшении номерного фонда не через изменение его функционального назначения, а посредством увеличения площадей под каждый номер. Однако такое решение ставит перед гостиницей проблемы другого характера: где найти необходимые средства, чтобы провести подобную перестройку.

Наиболее значимым для гостиниц сегодня является фактор создания дополнительных услуг, т.е. нового продукта, наличие которого демонстрирует прогрессивный характер развития гостиницы. Практика показывает, что создание новых видов услуг – процесс, во-первых, творческий, во-вторых, сопряженный с анализом огромного количества факторов, в-третьих, требующий на его реализацию определенных средств и т.п.

Приступая к созданию новых услуг, генеральный менеджер должен знать, на каком рынке данные услуги будут реализованы, себестоимость, жизненный цикл, ориентировочную цену. Такие требования исключают спонтанный характер процесса внедрения услуг и предполагают наличие в гостинице механизма управления непрерывным развитием.

Следует также иметь в виду и то, что любой гостинице в процессе деятельности приходится решать вопрос о снятии с продажи той или иной услуги по разным причинам. В этой ситуации важно, чтобы гостиница сама и заблаговременно это сделала, а не дожидалась, когда за нее это сделают клиенты, т.е. перестанут потреблять эту услугу. Принимая решение о снятии с продажи услуги (продукта), гостиница всегда должна иметь этому продукту замену с тем, чтобы не отдавать уже занятую нишу рынка своему конкуренту.

Удачные архитектурно-дизайнерские решения создают особый «дух» отеля, наделяя его неповторимой аурой, окружающей гостя и дающей ему ощущение внутреннего покоя и защищенности, что так необходимо человеку, оторванному от своей обычной среды обитания. В начале 90-х годов 20-го века появились так называемые «бутик-отели» – небольшие, как правило, располагающие не более чем 100 номерами гостиницы, каждой из которых присущ свой собственный неповторимый облик. От скучного однообразия тогдашних «брендовых» отелей их стало отличать творчество и воображение – как в дизайне помещений, так и в стиле обслуживания, что принесло им поистине ошеломляющий успех на гостиничном рынке. Владельцы гостиничных цепей не оставили без внимания столь выгодную нишу, тем более, что согласно выводам аналитиков, независимые гостиницы практически не имеют шансов на выживание в борьбе с гостиничными цепями. Американские бизнесмены стали создавать цепи отелей «бутик». Наиболее известные из них – Joie de Vivre (в переводе – «Радость жизни») и «W», созданные корпорацией Starwood Hotels, бутик-отели, входящие в Kimpton Group.

Следует отметить, что по большей части эти новые отели не были новыми постройками. Для их размещения в основном приобретались и реконструировались здания давно существующих, но по той или иной причине не приносящих достаточной прибыли гостиниц. При реконструкции гостиниц, входящих в крупные международные сети, и чей имидж всегда отличался некоторым консерватизмом, тоже стали использоваться современные тенденции в гостиничном дизайне. К 2010 г. ожидается ввод в строй около двухсот

гостиниц обновленного бренда Holiday Inn Select, ориентированных на особо взыскательную молодежную клиентуру. В числе их отличительных особенностей – просторные помещения для светской жизни и общественных мероприятий, спортивные бары, где можно увидеть в прямом эфире трансляцию важнейших спортивных событий в стране и за рубежом, фитнес-центры с набором новейших тренажеров. Желание позволить гостям чувствовать себя в гостинице, как дома проявится и в униформе персонала, отвечающей новейшим тенденциям моды, и специальных массажных душевых насадках в ваннных комнатах, и в кофеварках с запасом кофе в каждом номере. В архитектуре отелей и дизайне их интерьеров широко используются элементы фен-шуй, что отвечает вкусам и привычкам этой категории постояльцев.

Для семейного отдыха предназначены гостиничные комплексы Holiday Recreation Centres. Их особенность – наличие «аквапарка под крышей». В пользу гостиничных цепей говорит и тот факт, что они, используя современные дизайнерские решения, не забывают о прозе выполнения технических требований, без чего невозможно стабильное качественное обслуживание клиентуры. Компания Carlson Hotels Worldwide известила о создании новой концепции гостиниц эконом-класса Park Inn. В основу концепции положены пожелания клиентов: «беззаботно жить в приятной атмосфере за умеренные деньги».

Свое видение гостиницы экономического класса для нового поколения постояльцев предлагает и корпорация Intercontinental Hotel Group. В новых гостиницах Holiday Inn нововведения сочетаются с традициями, сохраняя преемственность их лучших черт. На Ближнем Востоке скоро появятся отели эконом-класса Centro, которые будут отличаться современной архитектурой и уникальной планировкой жилых помещений. В борьбе за клиента победит тот, кто добьется оптимального сочетания дизайнерских находок, технических решений и экономических показателей.

2. РАЗЛИЧНЫЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГУЛЯРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

2.1 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСАХ

В рамках описываемых в методическом пособии рекомендаций анализ и оценку влияния качества реализуемых управленческих решений на эффективность операционной деятельности гостиничного комплекса рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

1 этап. Расчет частных и обобщающих показателей, комплексно характеризующих эффективность деятельности гостиничного комплекса до и после принятия управленческого решения.

2 этап. Определение нормативных уровней потребности в ресурсах и экономических результатов от реализации проекта долгосрочного развития.

3 этап. Сопоставление нормативных уровней с базовыми показателями. Анализ отклонений позволяет проанализировать влияние качества реализуемых управленческих решений на изменение ресурсного потока по оказываемым услугам в разрезе видов ресурсов.

4 этап. Количественная оценка вклада каждого вида потребленного ресурса в изменение объемов ресурсного потока.

5 этап. Факторный анализ отклонений параметров ресурсного потока по видам ресурсов.

6 этап. Разработка управленческих решений для устранения негативно действующих факторов, вызывающих незапланированные изменения ресурсного потока.

7 этап. Возврат на этап 1 и оценка качества управленческих решений.

Для проведения такого анализа разрабатывается модель взаимосвязи между показателями, характеризующими изменения в эффективности деятельности гостиничного комплекса в целом, и соответствующими показателями эффективности конкретных проектов долгосрочного развития. Исходя из данных об изменении потребностей в ресурсах и об изменениях в экономических результатах, на заключительном этапе принимаются управленческие решения о выборе и реализации конкретной программы развития гостиничного комплекса. Таким образом, предложенный алгоритм оценки возможностей и направлений повышения качества управленческих решений гостиничного комплекса для полного удовлетворения ресурсных потребностей позволяет приводить разновременные потребности в ресурсах и

получаемые результаты методом компаундинга. Алгоритм позволяет оценить реальное пополнение ресурсных фондов в будущем, поскольку учитывает дальнейший оборот только той части ресурсов, которую гостиничный комплекс может направить на реализацию долгосрочной программы своего развития.

На практике требуется получить ответы на многие вопросы, связанные с оценкой эффективности производственной деятельности предприятия. Применительно к предприятиям трудовые затраты можно измерить числом занятых, количеством отработанного времени или объема работ, уровнем их квалификации. Капитальные вложения измеряются расходами на создание производственных мощностей¹.

В настоящее время сложилась такая ситуация, когда плановая (прогнозируемая) себестоимость, не отражает уровня затрат к данному периоду из-за сложности учета и постоянного колебания уровня цен на производственные ресурсы, а также в связи с различными выплатами из прибыли. Для упрощения расчетных операций виды используемых ресурсов целесообразно агрегировать в натуральной и стоимостной форме в расчете на единицу продукции².

Оценка научно-технических мероприятий, направленных на совершенствование производственного процесса, является решающей и не может быть ограничена показателями натуральных соотношений затрат и выпуска. Поэтому без выявления взаимосвязей потребленных производственных ресурсов с их ценами невозможно создание надежной основы для принятия управленческих решений³.

Затраты по статье «заработная плата» зависят от производительности труда и ставок по заработной плате; по статье «амортизация» – определяются уровнем фондоотдачи и нормами амортизационных отчислений, по статье «материалы» формируются под влиянием эффективности их использования и цен на них. При наличии этой и другой дополнительной информации можно найти изменение себестоимости в прогнозируемом периоде по сравнению с базовым из выражений:

$$\Delta Z = \Delta S_{зп} * \lambda_{зп} + \Delta S_{ам} * \lambda_{ам} + \Delta S_{м} * \lambda_{м}, \quad (1)$$

где

ΔZ – прирост себестоимости, руб.;

$\Delta S_{зп}$ – прирост затрат по статье «заработная плата», руб.;

$\Delta S_{ам}$ – прирост затрат по статье «амортизация», руб.;

¹ Гильде Э.К. Нормативный учет в промышленности. – М.: Финансы и статистика, 1976.

² Рожнова О.В. Международные стандарты бухгалтерского учета и финансовой отчетности. – М.: Экзамен, 2002. – 288 с.

³ Калькуляция себестоимости продукции в промышленности. – М.: Финансы и статистика, 1989.

ΔS_{zr} – прирост затрат по статье «материалы, топливо», руб.;

λ_{zn} – доля затрат по статье «зароботная плата в себестоимости продукции»;

λ_{am} – доля затрат по статье «амортизация» в себестоимости продукции;

λ_{mz} – доля материальных затрат в себестоимости продукции.

Управленческие решения на коммерческих предприятиях не могут основываться на концепции минимизации себестоимости из-за исключительной важности нормы прибыли на инвестиционный капитал. Поэтому соотношения показателей эффективности и структура затрат должны быть включены в систему факторов изменения прибыльности в виде показателей. Увеличение норма прибыли не обязательно должна происходить только за счет технико-организационных мероприятий, снижающих издержки, например, если это достигалось снижением коэффициентов использования мощностей, это привело бы потерям, превышающим ожидаемое увеличение прибыльности от снижения себестоимости.

Всякое техническое усовершенствование считается желательным, если в перспективе ожидается увеличение уровня использования мощностей и цен на производимую продукцию из-за улучшения его качества. Этой экономии должно быть достаточно для покрытия любого увеличения затрат в результате использования более дорогого сырья (материалов) или повышенного потребления ресурсов в расчете на единицу продукции. Изучение специальной литературы по данной проблеме, ее анализ и обобщение позволяют предложить следующую классификацию факторов роста эффективности производства в соответствии со структурой потребляемых производственных ресурсов при формировании затрат на производство единицы продукции⁴:

- применяемые ресурсы – численность персонала, объем основных фондов, материальные и прочие оборотные средства;
- эффективность использования ресурсов – производительность труда, фондоотдача, выпуск продукции на единицу материальных ресурсов и денежных средств;
- цены потребляемых ресурсов – средняя заработная плата, норма амортизационных отчислений, цена на материальные ресурсы и электроэнергию.

Исходя из анализа взаимосвязи объема потребленных производственных ресурсов и затрат на производство продукции, можно определить, какие шаги следует предпринять для экономического развития производства. Анализ факторов, их отбор и оценка должны производиться по показателям эффективности, учитывающим характер их влияния на технико-экономические показатели производства.

⁴ Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. – М.: Аналитика-Пресс, 1997. – 144 с.

В рыночной экономике основным источником получения средств для простого и расширенного воспроизводства служат собственные средства самих предприятий. Увеличение цен на материальные, трудовые, энергетические и другие виды ресурсов приводит к росту себестоимости. В этой связи снижение себестоимости за счет внедрения ресурсосберегающих технологий и более рационального использования производственных ресурсов имеет первостепенное значение для предприятия всех отраслей промышленности. При решении этих задач необходимо учитывать внутренние и внешние факторы, влияющие на себестоимость продукции и оказания услуг.

На предприятиях в текущие издержки производства (себестоимость) входят три различные по своему функциональному назначению части: стоимость потребленных средств производства, оплата труда и прибавочный продукт. Первые две части обеспечивают простое воспроизводство производственного процесса, а третья часть используется для расширенного воспроизводства и удовлетворения непроизводственных нужд.

Деление на указанные части осуществляется непосредственно в процессе формирования себестоимости продукции. Себестоимость, как известно, является важным показателем хозяйственной деятельности предприятий, на основе которого контролируются элементы производственного процесса, и рассчитывается прибыль. Методика учета затрат и калькулирования себестоимости во многом определяется спецификой производства⁵. Практический интерес представляет разработка и внедрение передовых форм и методов учета издержек производства в целом и по отдельным элементам. Группировка затрат по элементам и их экономическая оценка позволяют определить расходы каждого ресурса в натуральном и стоимостном выражениях, на их основе вычислить результаты деятельности предприятия и конкретизировать план технико-экономических мероприятий.

Расчленение затрат по элементам и стадиям производственного процесса дает ответ предприятию на вопрос: сколько израсходовано того или иного ресурса на каждом участке. Этому будет также способствовать группировка затрат по калькуляционным статьям. Проблемой формирования уровня себестоимости является анализ производственных факторов, который должен учитывать следующие условия:

- наличие необходимой информации, обеспечивающей возможность установления влияния каждого из факторов на изменение уровня затрат, не допуская при этом повторного учета одних и тех же затрат;
- обеспечение наименьшей трудоемкости расчетов и оперативное применение на различных стадиях производственного процесса.

⁵ Управление затратами на предприятии / Под общей ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000. – 276 с.

Исследование факторов позволяет установить влияние их на снижение себестоимости по всем элементам и основным составляющим производства средства труда, предметы труда и живой труд. Одним из методов расчета себестоимости по факторам является метод корреляционной связи. При этом формы зависимости и нормативы для эмпирических формул устанавливаются на основе корреляционного анализа, между уровнем себестоимости и различными природными и производственными условиями предприятия. Наиболее типичные зависимости выражаются следующими уравнениями⁶:

$$\begin{aligned} Y_1 &= a_0 \cdot X_1 \cdot X_2 \dots X_n, \\ Y_2 &= a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n, \end{aligned} \quad (2)$$

где

Y_1, Y_2 – средняя себестоимость продукции по исследуемой группе предприятий;

a_0, a_1, a_n – коэффициенты корреляционной зависимости;

X_1, X_2, X_n – факторы, включаемые в расчет.

Широкое распространение получил и метод нормативного определения себестоимости, сущность которого заключается в применении обоснованных нормативов затрат в зависимости от технико-экономических параметров, характеризующих продукцию и организацию ее производства. Однако решение этой задачи по названным параметрам осложняется следующим обстоятельством: неодинаковая классификация групп факторов в действующих нормативных документах по планированию себестоимости продукции; недостаточная информационная и нормативная базы для расчета влияния каждого фактора.

Полученный эффект от применения метода нормативного определения себестоимости не может быть дифференцирован по калькуляционным статьям и производственным ресурсам, влияющих на экономические показатели проведенных мероприятий. Одна из причин такого положения – отсутствие учета снижения себестоимости по технико-экономическим факторам, что в свою очередь исключает возможность контроля эффективности хозяйственных мероприятий и достоверность расчета экономии продукции по конкретным элементам затрат. Существующие методы оперативного учета себестоимости продукции не обеспечивают целенаправленного управления формированием ее ни в целом по предприятию, ни по его структурным подразделениям и не позволяет получить оперативную информацию о полученном доходе. В настоящее время в отечественной экономике, темпы расхода производственных ресурсов опережают темпы роста продукции. В то же время снижение темпов

⁶ Жсбржк М.Х. Основы нормативного метода калькуляции. М.: Машгиз, 1948. – 196 с.

роста продукции непосредственно влияет на ее себестоимость⁷. Общеизвестно, что изменение себестоимости продукции является результатом воздействия двух групп противоположно действующих факторов:

1) эффективность использования производственных ресурсов находится в обратной зависимости к увеличению себестоимости продукции;

2) цена потребляемых производственных ресурсов на единицу ресурсов прямо пропорциональна изменению себестоимости продукции.

Следовательно, для анализа и планирования себестоимости продукции необходимо установить взаимосвязь между ее себестоимостью и эффективностью использования производственных ресурсов и их цен.

В условиях рыночных отношений роль экономического анализа значительно возрастает. Самофинансирование и самокупаемость повышают заинтересованность в научной, объективной оценке процессов, происходящих в экономике. Аналитическое исследование экономических процессов формирования себестоимости и прибыли служит для выбора эффективных направлений технико-экономического развития предприятий⁸.

Современные масштабы общественного производства требуют повышения уровня аналитической работы. Экономический анализ должен выявить неиспользуемые резервы производства и стать важным инструментом совершенствования его хозяйственного механизма управления, а результаты анализа должны служить исходной базой для подготовки управленческих решений.

Важнейшей характеристикой западных систем управленческого учета является оперативность учета затрат, который подразделяется на учет фактических и нормативных затрат (система «стандарт-кост»)⁹.

По отечественной теории существует достаточно хорошо разработанная система нормативного учета, схожая с системой «стандарт-кост». Система нормативного учета включает в себя методы разработки и установления норм расхода производственных ресурсов, расчет нормативной себестоимости, оперативного учета отклонений от норм с указанием их причин¹⁰.

Система «стандарт-кост» определяет изменение себестоимости по постоянным и переменным затратам, взаимосвязей и взаимозависимостей затратами и прибылью. Однако организация производственного учета по данной системе связана с трудностями при разделении расходов на постоянные и

⁷ Россия в цифрах. 2008. Краткий статистический сборник. М.: 2008.

⁸ Бороненкова С.А. Управленческий анализ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 384 с.

⁹ Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост /пер.с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 224 с.

¹⁰ Палий В.Ф. Основы калькулирования. М.: Финансы и статистика, 1987. – 288 с.

переменные. В общем виде можно выделить основные задачи экономического анализа:

- оценка производственной деятельности предприятия и его подразделений за определенный период времени;
- определение положительных (отрицательных) факторов, влияющих на технико-экономические показатели предприятий, и степени их влияния;
- выявление неиспользованных и перспективных резервов улучшения хозяйственной деятельности предприятий, разработка мероприятий по их реализации;
- анализ использования производственных ресурсов, внедрение режима их экономии и тем самым повышения эффективности производства.

Экономический анализ использования производственных ресурсов на уровне предприятия является результатом аналитической обработки экономической информации, содержание которой составляют потоки плановых, нормативных, статистических, бухгалтерских и оперативных сведений. Объединенные сведения представляют собой информационную модель, адекватную экономической деятельности. Она характеризует использование производственных ресурсов, позволяет определить «узкие места» и принять необходимые меры по повышению эффективности производства.

Реальные процессы производства, в которые вовлечены все виды ресурсов, прослеживаются с помощью системы показателей: абсолютных и относительных, качественных и количественных, стоимостных и натуральных, трудовых, расчетных и отчетных. В общей системе показателей особое место занимает те, которые характеризует использование производственного потенциала (основные и оборотные средства, живой труд). Таким образом, ресурсный подход к определению результативности хозяйственной деятельности предприятия обоснован требованиями экономного и рационального использования имеющихся ресурсов и повышения эффективности производства.

Выявление роли себестоимости продукции в условиях применения договорных цен имеет существенное практическое значение. Предприятия с учетом конъюнктуры спроса и предложения сами должны устанавливать цены на производимую продукцию. Анализ себестоимости продукции, работ, услуг позволяет определить тенденции изменения затрат производства, выполнение плана по уровню себестоимости, влияние факторов изменения издержек производства и на этой основе дать оценку работы предприятия и установить резервы снижения себестоимости продукции.

Планирование и учет себестоимости ведут по элементам затрат, с целью повышения эффективности использования того или иного ресурса. Группировка затрат по статьям калькуляции указывает на какие цели, куда и в каких размерах

израсходованы ресурсы и необходима для определения себестоимости. Анализ себестоимости проводится по следующим основным направлениям¹¹:

- анализ динамики себестоимости и факторов ее изменения;
- анализ себестоимости единицы продукции;
- анализ структуры затрат, ее динамики;
- факторный анализ себестоимости по статьям;
- выявление резервов снижения себестоимости.

Анализ себестоимости может проводиться как ретроспективный, так и оперативный, предварительный, прогнозный. На изменение себестоимости оказывают влияние следующие факторы:

- изменение цен и тарифов на потребленные производственные ресурсы;
- изменение расхода потребленных производственных ресурсов;
- изменение объема производства продукции, работ, услуг.

Содержание модели основано на следующих положениях. Себестоимость меняется под воздействием двух основных групп факторов. К первой группе относятся уровень эффективности использования производственных и финансовых ресурсов (производительность труда, фондоотдача, материалоотдача и др.). Ко второй группе факторов относится экономическая оценка ресурсов, т.е. изменения в средней заработной плате, норме амортизационных отчислений, цене используемых материалов и т.д.

В официальных документах под себестоимостью продукции, работ и услуг понимаются выраженные в денежной форме затраты всех видов ресурсов: основных фондов, природного и промышленного сырья, материалов, топлива и энергии, труда, используемых непосредственно в процессе изготовления продукции и выполнения работ. При планировании, учете и калькулировании себестоимости необходимо ориентироваться на непрерывное совершенствование техники, улучшение использования ресурсосберегающих, малоотходных и безотходных технологий для создания условий конкурентоспособности предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Следует также учитывать конкретные условия производства и факторы, влияющие на его уровень. Ниже рассматривается процесс формирования себестоимости в производстве, с учетом этих условий и предпосылок

Процесс труда – это взаимодействие человека с природой, по созданию и использованию способов и приемов для преобразования природных веществ в готовую продукцию. Как известно, в процессе труда участвуют предметы труда и вещества, которые подвергаются воздействию человека для изменения формы; средства труда для воздействия на предмет труда и живой труд. В результате

¹¹ Калькуляция себестоимости продукции в промышленности. – М.: Финансы и статистика, 1989.

взаимодействия перечисленных элементов производственного процесса создаются продукты разного качества и назначения.

Технология производства – это совокупность определенных способов и приемов воздействия человека на природные вещества для превращения их в готовый продукт. В любом процессе на первой стадии производственного цикла (входе) должны быть производственные ресурсы, количество которых можно измерять, а на последней стадии (выходе) – объем произведенной продукции. Исходя из фактических материалов, можно утверждать, что количественные соотношения между производственными ресурсами и результатами не дают полного представления о технологическом процессе.

Для оценки эффективности производства необходимо правильно измерять результаты и затраты общественного труда. Этому вопросу уделялось повышенное внимание в работах известных экономистов: «трудно представить себе более грубую ошибку в экономических расчетах, чем утрата различия между приходом и расходом, результатом и затратами», – писал Новожилов В.В.¹². В работе рассматривается оценка эффективности реализации инвестиционного проекта на действующих предприятиях, с учетом следующей исходной позиции: научно-технические мероприятия совершенствования производственного процесса оказывают влияние, прежде всего, на потребление производственных ресурсов и соответствующее изменение затрат, составляющих себестоимость продукции.

Исследование названных аспектов базируется на следующих положениях: себестоимость продукции изменяется под воздействием объемов выпускаемой продукции Q , объемов потребляемых производственных ресурсов R_i и цен на ресурсы D_i . Полная себестоимость Z выпуска и реализации продукции определяется по следующей формуле:

$$Z = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i \cdot D_i)}{Q}. \quad (3)$$

В качестве цен производственных ресурсов в расчетах принимаются: средняя заработная плата, норма амортизации, стоимость каждого i – го вида материальных ресурсов и др. Как известно, в производственном процессе происходит непрерывное изменение объемов продукции, потребленных производственных ресурсов и цен на них. Влияние этих изменений на уровень себестоимости устанавливается на основе соответствующих индексов, представленных в ниже приведенных формулах:

$$I_{Di} = D_{in} / D_{i0}, \quad (4)$$

¹² Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и их результатов в при оптимальном планировании. – М.: Экономика, 1967. – 376 с.

$$I_{Ri} = R_{in} / R_{i\bar{0}}, \quad (5)$$

$$I_Q = Q_i / Q_{\bar{0}}, \quad (6)$$

где

I_{Di} – индекс цен на приобретенные ресурсы;

I_{Ri} – индекс объемов потребленных ресурсов;

I_Q – индекс объема продукции.

Изменение затрат i -го вида ресурса на единицу продукции в прогнозируемом периоде по сравнению с базовым, в зависимости от данных факторов, определяется по формуле:

$$\frac{S_{im} - S_{i\bar{0}}}{S_{i\bar{0}}} = \frac{I_{Ri} \cdot I_{Di}}{I_Q} - 1, \quad (7)$$

где

S_{im} , $S_{i\bar{0}}$ – затраты на единицу продукции i -го вида производственных ресурсов в прогнозируемом и базовом периодах соответственно, руб.

При сохранении в прогнозируемом периоде объема выпуска продукции и цен на ресурсы влияние изменения объемов потребления производственных ресурсов на изменение элемента затрат рассчитывается по формуле:

$$\frac{S_{im} - S_{i\bar{0}}}{S_{i\bar{0}}} = \frac{I_{Di}}{I_Q} - 1. \quad (8)$$

Влияние изменения цен на ресурсы (при сохранении в прогнозируемом периоде уровня объема продукции и расхода ресурсов) находится из выражения:

$$\frac{S_{im} - S_{i\bar{0}}}{S_{i\bar{0}}} = \frac{I_{Ri}}{I_Q} - 1, \quad (9)$$

Зависимости 8-9 можно использовать для решения различных экономических задач. Например, влияние изменения средней заработной платы, норм амортизации и др. на себестоимость. Для определения индекса затрат i -го вида производственных ресурсов преобразуем формулу (9):

$$I_s = \frac{I_D \cdot I_R}{I_Q}, \quad (10)$$

По каждому элементу затрат можно определить индексы при изменении:

- заработной платы (и затрат, пропорциональных зарплате с фиксированным процентом начислений):

$$I_{z.n.} = (I_{DI} \cdot I_q) \cdot I_Q, \quad (11)$$

➤ амортизации:

$$I_{ам} = (I_{D2} \cdot I_{оф}) \cdot I_Q, \quad (12)$$

➤ материалы, топливо:

$$I_M = (I_{D3} \cdot I_M) \cdot I_Q, \quad (13)$$

➤ электроэнергии:

$$I_{эл} = (I_{D4} \cdot I_{кВт}) \cdot I_Q, \quad (14)$$

где

I_{D1} – индекс изменения средней заработной платы; I_q – индекс изменения численности работников; I_{D2} – индекс изменения нормы амортизации; $I_{оф}$ – индекс изменения основных производственных фондов; I_{D3} – индекс изменения цен на материальные ресурсы; I_M – индекс изменения материальных ресурсов; I_{D4} – индекс изменения цен на 1 кВт. электроэнергии; $I_{кВт}$ – индекс изменения потребления электроэнергии. В итоге формула (9) преобразуется в следующий вид:

$$S_{in} = \frac{I_{Di} \cdot I_{Ri} \cdot S_{iб}}{I_Q}, \quad (15)$$

откуда следует, что себестоимость:

$$Z = \sum_{i=1}^n \frac{I_{Di} \cdot I_{Ri} \cdot S_{iб}}{I_Q}. \quad (16)$$

Таким образом, установлена взаимосвязь между себестоимостью, изменению объемов и цен на используемые производственные ресурсы, и объему выпускаемой продукции. Эффективность использования каждого ресурса зависит от его соотношения с общим объемом производства продукции; изменения объема производства продукции, в свою очередь влияет на эффективность использования производственных ресурсов, потребляемых при производстве продукции. Исходя из этого, получаем следующие выражения:

$$I_Q = I_q \cdot \mathcal{E}_q + I_{оф} \cdot \mathcal{E}_{оф} + I_M \cdot \mathcal{E}_M + I_{эл} \cdot \mathcal{E}_{эл}, \quad (17)$$

где

\mathcal{E}_i – эффективность использования i -го вида ресурсов.

Тогда себестоимость можно выразить следующим образом:

$$Z = \sum_{i=1}^n \frac{I_{Di} \cdot I_{Ri} \cdot S_{iб}}{R_i \cdot \mathcal{E}_i}. \quad (18)$$

Следовательно, предложенный инструментарий (математические формулы, уравнения) дает возможность установить для временного периода

влияние объема расходуемых производственных ресурсов и их цен на уровень себестоимости продукции и разработать рекомендации по снижению затрат на отдельных стадиях производственного цикла. С помощью приведенных формул можно определить изменение себестоимости в планируемом периоде по сравнению с базовым:

$$\Delta Z = \sum_{i=1}^n \left[\frac{I_{Di} \cdot I_{Ri}}{I_Q} - 1 \right] \cdot S_{i0} \cdot \lambda_i, \quad (19)$$

где

ΔZ – прогнозируемый прирост себестоимости продукции, руб.;

λ_i – удельный вес элемента затрат i -го вида ресурса в себестоимости базового периода.

Формула (19) имеет важное значение для экономико-математического моделирования себестоимости продукции. На ее основе можно рассчитать ожидаемые изменения себестоимости в целом и каждого вида производственного ресурса с учетом влияния динамики цен единицы потребленных производственных ресурсов и производственно-технологических условий. Сравнение экономии от повышения эффективности использования производственных ресурсов и изменения цен на них определяет конечные результаты производственной деятельности предприятия. Следующим этапом моделирования является процесс формирования себестоимости продукции в целом, как суммы затрат по отдельным элементам, о сущности которого свидетельствует формула:

$$Z_n = \sum_{i=1}^n \left[\frac{I_{Di} \cdot I_{Ri}}{I_Q} \right] \cdot S_{i0}. \quad (20)$$

Формула (20) является инструментом для расчета себестоимости продукции в зависимости от аналогичного показателя базового периода, изменения объема выпускаемой продукции, потребленных производственных ресурсов и цен на них. При переходе к динамике себестоимости продукции в целом получена общая модель изменения себестоимости по элементам затрат и технологическим и экономическим факторам. Из формулы (3.20) следует, что изменение себестоимости при изменении любого j элемента затрат определяется следующим образом:

$$\Delta Z_t = \sum_{i=1}^n \left[I - \frac{I_{Di} \cdot I_{Ri}}{I_Q} \right] \cdot S_{i0} \cdot \lambda_i, \quad (21)$$

где

ΔZ_t – прирост себестоимости в t -м году, руб.

Таким образом изменение себестоимости при изменении любого элемента затрат зависит от четырех величин: от удельного веса данного элемента затрат в себестоимости планового периода λ_{ij} ; от количества потребленных ресурсов I_{Ri} ; от цены ресурсов I_{Di} и от объема продукции I_n .

Данные зависимости определяются экономическим содержанием связей между ресурсами и затратами. Они имеют аналитический вид и не содержат параметров, которые бы требовали статистической или любой другой оценки. Полученные зависимости были использованы для построения экономико-математической модели процесса формирования себестоимости. Объектом моделирования является прирост каждого i – го вида элемента затрат под воздействием изменения количества и цен потребляемых ресурсов, а также объема продукции.

Установление аналитической взаимосвязи между приростом себестоимости, показателями эффективности использования ресурсов и динамики цен позволило построить экономико-математической модель анализа и оценки влияния инвестиционного проекта на процесс формирования себестоимости. Объектом моделирования является проектный уровень себестоимости, как результат изменения базового уровня себестоимости под воздействием изменения количества и цен потребляемых ресурсов, объема продукции в связи с реализацией инвестиционного проекта:

$$jS_{ij} = \left[\frac{Ri(n)}{Q(n)} - \frac{Ri(\bar{\sigma})}{Q(\bar{\sigma})} \right] \cdot Di(\bar{\sigma}) + [Di(n) - Di(\bar{\sigma})] \cdot \frac{Ri(n)}{Q(n)}, \quad (22)$$

где

ΔS_{ij} – ожидаемый прирост j -го элемента затрат i -го вида ресурса, руб.;

$D_i(n), D_i(\bar{\sigma})$ – цена i -го вида потребленного ресурса до и после реализации инвестиционного проекта, руб.;

$Q(n), Q(\bar{\sigma})$ – объемы продукции до и после реализации инвестиционного проекта, ед.;

$R_i(n), R_i(\bar{\sigma})$ – объемы i -го вида потребленного ресурса до и после реализации инвестиционного проекта, ед.;

Таким образом, величину прироста затрат каждого i -го вида потребленного ресурса можно представить в зависимости от двух основных факторов:

во-первых, за счет экономии расхода производственных ресурсов:

$$\Delta S_{ij}^{эф} = \left(\frac{Ri(n)}{Q(n)} - \frac{Ri(\bar{\sigma})}{Q(\bar{\sigma})} \right) \cdot Di(\bar{\sigma}); \quad (23)$$

во-вторых, за счет изменения цены на ресурсы:

$$\Delta S_{ij}^n = (Di(n) - Di(\bar{b})) \cdot \frac{R_i^n}{Q^n}. \quad (24)$$

Следовательно:

$$\Delta S_{ij}^{o\bar{o}} = \Delta S_{i\bar{o}f} + \Delta S_{in}, \quad (25)$$

Прирост себестоимости составит:

$$\Delta C = \sum_{i=1}^N \left[\left(\frac{R_i(n)}{Q(n)} - \frac{R_i(\bar{b})}{Q(\bar{b})} \right) \cdot D_i(\bar{b}) + (D_i(n) - D_i(\bar{b})) \cdot \frac{R_i(n)}{Q(n)} \right]. \quad (26)$$

где

ΔC – ожидаемый прирост себестоимости единицы продукции, руб.

Данная экономико-математическая модель изменения себестоимости в зависимости от технико-экономических факторов отличаются от традиционно используемых показателей тем, что она:

- аналитически отображает процесс формирования себестоимости продукции с высокой точностью;
- позволяет определить вклад каждого вида ресурса в изменении себестоимости продукции;
- позволяют согласовать интересы государства, предприятий и инвесторов по поводу производства и распределения конечных результатов, так как включают в себя показатели прироста добавленной стоимости и прибыли за счет уменьшения себестоимости;
- помогают осуществлять контроль над процессом формирования себестоимости продукции;
- позволяют обеспечить контроль рациональности использования производственных ресурсов;
- позволяет выбирать наиболее эффективный вариант технико-экономического развития предприятия.

Прирост (снижение) прибыли за счет изменения эффективности использования ресурсов составит:

$$\Delta \Pi_{эфф} = \sum_{i=1}^N \left[\left(\frac{R_i(n)}{Q(n)} - \frac{R_i(\bar{b})}{Q(\bar{b})} \right) \cdot D_i(\bar{b}) \right] \cdot Q(n). \quad (27)$$

Прирост (снижение) прибыли за счет изменения цен на ресурсы составит:

$$\Delta \Pi_{ц} = \sum_{i=1}^N \left[(D_i(n) - D_i(\bar{b})) \cdot \frac{R_i(n)}{Q(n)} \right] \cdot Q(n). \quad (28)$$

В целом, общее изменение прибыли за счет изменения себестоимости на единицу продукции составит:

$$\Delta\Pi = \sum_{i=1}^N \left[\left(\frac{R_i(n)}{Q(n)} - \frac{R_i(b)}{Q(b)} \right) \cdot D_i(b) + (D_i(n) - D_i(b)) \cdot \frac{R_i(n)}{Q_i(n)} \right] Q(n). \quad (29)$$

Также следует отметить, что показатели прироста прибыли за счет снижения себестоимости продукции имеют принципиальные отличия от общего прироста прибыли. Их общий прирост может быть достигнут как за счет количественных факторов роста (увеличения общей суммы затрат), так и за счет качественных факторов (уменьшения ресурсов на единицу продукции). Для планирования себестоимости в зависимости от экономических и технологических факторов определим не только прирост затрат, но и разделены их изменения по факторам. Приведенные формулы, индивидуальные зависимости и общая экономико-математическая модель аналитически отображают процесс формирования себестоимости продукции с высокой точностью и достоверностью, поэтому их можно применять для решения экономических задач четырех типов.

I – провести факторный анализ влияния реализации инвестиционного проекта на прирост себестоимости продукции, что необходимо для планирования себестоимости продукции.

Предложенная модель позволяет определить ее изменение в зависимости от двух групп факторов: эффективности использования производственных ресурсов и цен на них.

II – определение сравнительного уровня себестоимости в зависимости от технологических процессов, выявление и целенаправленное использование внутрихозяйственных резервов. Изменение качества потребляемых ресурсов часто приводит и к изменению их цен. Например, применение более совершенного оборудования требует и более квалифицированной рабочей силы, что сопровождается увеличением затрат по заработной плате.

III – применение экономико-математической модели в бухгалтерском учете для расчета себестоимости продукции. Программа ЭВМ, разработанная на основе по данной методике, позволяет оперативно контролировать процесс формирования себестоимости продукции по элементам затрат.

IV – планирование себестоимости продукции при разных параметрах планируемой эффективности использования ресурсов и их цен.

Из всех возможных типов планово-экономических задач на первое место следует поставить анализ факторов, влияющих на изменение себестоимости. Основанием этой постановки является то, что разработанная модель построена на аналитических зависимостях. Аналитическая модель в отличие от регрессивной, позволяет выявить те факторы, от которых зависит интересующая нас конкретная величина. Она указывает, что нужно сделать, чтобы выйти на заданные параметры. Поэтому при использовании аналитических зависимостей необходимо в первую очередь выявить факторы, приводящие к сложившемуся

положению, и тем самым оценить возможности развития анализируемого процесса в будущем.

Использование экономико-математических моделей в аналитических целях позволяет также оценить адекватность модели развития процесса и проверить ее работоспособность в рассматриваемом периоде. Разработанные модели были апробированы на материалах многих предприятий в течение достаточно длительного периода. Все расчеты выполнялись с использованием ЭВМ по специально разработанным программам. Была проверена работоспособность модели и соответствие полученных результатов результатам реального процесса формирования себестоимости продукции при разных технологических условиях. На основании этих проверок было доказано, что модель показывает высокую степень точности, а полученные результаты соответствуют реальным. Разработанная экономико-математическая модель формирования себестоимости продукции обеспечивает определение соотношений между следующими экономическими нормативами:

- ростом производительности труда и средней заработной платы;
- фондоотдачей и нормами амортизации;
- материалоотдачей и ценами на материалы.

2.2 ОЦЕНКА ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ОСНОВНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

Инвестору важна информация о сроке возврата вложенных денежных средств. При этом он сравнивает данный вариант вложения в реальный сектор экономики с альтернативными вариантами инвестиционных проектов. За период осуществления инвестиционного проекта, вложенные деньги заморожены, они не приносят доход. Наш подход к методу расчета срока окупаемости с учетом фактора времени отличается от существующих методов тем:

- в расчетах используется метод наращивания стоимости;
- все недополученные инвестором денежные средства рассчитывается с учетом фактора времени.

В расчетах срока окупаемости надо учитывать не только вложенную сумму, но и также дополнительную сумму, связанной с упущенной выгодой от временного замораживания за период строительства, рассчитанной по формуле:

$$K_{np} = K_1(1+i)^{T-1} + K_2(1+i)^{T-2} + \dots + K_T(1+i)^{T-T}; \quad (30)$$

$$K_{ocm.1} = -K_{np}(1+i) + D_1,$$

$$K_{ocm.2} = -K_{ocm.1}(1+i) + D_2,$$

$$K_{осм.n} = -K_{осм.n-1}(1+i) + D_n \geq 0$$

где

$K_{пр}$ – приведенные капитальные затраты к концу осуществления инвестиционного проекта, руб.;

$K_{осм.1}, K_{осм.2}, \dots, K_{осм.n}$ – остаточная сумма от последовательного вычитания притоков денежных средств из приведенных инвестиционных затрат, руб.;

D_i – денежные поступления в году i , руб.;

i – годовая процентная ставка.

В настоящее время перед многими отечественными предприятиями стоит проблема обновления и расширения основных фондов. Направление собственных средств на инвестирование и отвлечение их из оборотного капитала предприятия ставит задачу контроля над их расходованием. Инвестиция представляет собой затраты на создание, расширение, на приобретение внеоборотных активов, не предназначенных для перепродажи, за исключением долгосрочных финансовых вложений в государственные ценные бумаги, ценные бумаги и уставные капиталы других предприятий. Как правило, инвестиция осуществляется в форме капитальных вложений на реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий.

Бюджетирование инвестиционной деятельности – это процесс составления оперативных планов, разрабатываемых в рамках определенного периода для обеспечения финансовыми средствами инвестиционной деятельности предприятия. Инвестиционный бюджет предприятия – это план инвестиционной деятельности, выраженный в финансовых и количественных показателях и отражающий капитальные затраты и долгосрочные финансовые вложения на бюджетный период. Инвестиционный бюджет является финансовым обеспечением инвестиционной программы предприятия и является важным источником информации для разработки как бизнес-плана в целом, так и планов производства и финансового плана.

Бюджетирование инвестиционной деятельности в экономической литературе представлены различными определениями. В общем виде это – анализ проектов и принятие решения о включении их в инвестиционный бюджет¹³. Под бюджетированием инвестиционной деятельности рассматривается последовательность мероприятий по эффективному размещению собственных и привлеченных средств финансирования на долговременную перспективу среди альтернативных вариантов капиталовложений. Ранее запланированные инвестиционные проекты финансируются на основе потребности в долгосрочном инвестировании. При

¹³ Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: методы оценки и обоснования. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1998. – 528 с.

планировании финансово-хозяйственной деятельности учитывается логическая зависимость между общим стратегическим развитием предприятия, тактическим планированием и бюджетированием. Инвестиционный бюджет формируется в четырех формах:

- для целей оплаты инвестиционной деятельности (бюджет движение денежных средств);
- для отражения объектов инвестирования по бухгалтерском учету (бюджетный баланс);
- для прогнозирования финансового результата и отдачи вложений (бюджет доходов и расходов);
- для графика финансирования инвестиционной программы (график инвестиций).

Бюджет движения денежных средств составляется для управления платежеспособностью и эффективного размещения свободных денежных средств, контроля чистого денежного потока, расчета потребности в заемных средствах. На начальном этапе финансирования инвестиционной деятельности представляют инвестиционные проекты, разработанные службами предприятия. В заявку на финансирование включены краткое описание инвестиционного проекта, обоснование необходимости его реализации, а также характеристики основных показателей инвестирования (денежные поступления, сроки функционирования, планируемый уровень рентабельности и др.).

Далее каждый из предложенных проектов проходит процедуру соответствия стратегическим ориентирам инвестиционной политики. По окончании исследования определяется наиболее экономически приемлемый инвестиционный проект. Детально проработанные условия долгосрочного инвестирования регламентируют порядок формирования бюджета инвестиций. Если представленные варианты не удовлетворяют нормативным показателям оценки эффективности инвестиционного проекта, данные проекты отвергаются. Затем первоначально отобранные проекты ранжируются по уровню значимости целей и направлениям инвестирования:

- замена или модернизация основных фондов для снижения расходов на ресурсы и энергии;
- расширение действующего производства для увеличения производственной мощности;
- в основные фонды, требуемые законодательством (повышение безопасности труда, снижение выбросов в окружающую среду);
- в объекты социального назначения.

Таким образом, перспективы развития предприятия зависят от методов эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью, которая позволит внедрять только эффективные проекты технико-экономического развития. В таблице 1 приведен пример разработанной предприятием

инвестиционной программы на 8 лет. На гостиничном предприятии в 2011 г. был реализован инвестиционный проект, позволивший значительно улучшить технико-экономические показатели предприятия. На ближайший 5 лет из-за старения производственных фондов и постепенного их выбывания запланировано в 2016 г. вложить для пополнения основного капитала 45 000 тыс. руб., а оборотного капитала – 6000 тыс. руб.

Без реализации данного проекта предприятие потеряет свои преимущества перед конкурентными предприятиями в связи с отставанием технологии и износом основных средств. В таком случае резко снизится капитализированная стоимость предприятия и рыночная стоимость акции на фондовом рынке. После разработки инвестиционной программы, сроков и объемов ее осуществления важнейшей проблемой является финансирование инвестиционного проекта.

Таблица 1 – Прогнозирование финансового потенциала (тыс. руб.)

Период	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Объем инвестиций	22 000	-	-	-	-	-
Ожидаемая выручка	148195	155604	161828	168302	175034	182035
Ожидаемая величина чистой прибыли, направленная на накопление	6376	6503	6633	6766	6901	7040
Амортизация	3191	3191	3191	3191	3191	3191
Фонд накопления	9567	9694	9824	9957	10092	10231
Коэффициент наращивания	1,61	1,46	1,33	1,21	1,1	1,0
Накопленная наращенная сумма	15402	29555	42621	54669	65769	76000

В первую очередь предприятие будет изыскать собственные финансовые возможности для его финансирования. Для этой цели на предприятиях прогнозируются денежные поступления в виде амортизации и чистой прибыли за рассматриваемый период (таблица 1). В расчетах для прогнозирования финансовой возможности предприятия учитывается только часть чистой прибыли, которая по распоряжению акционеров предприятия направляется на реинвестирование. Для расчета финансовой возможности реализации инвестиционной программы предприятием, используется метод наращивания стоимости. Прогнозируемая сумма с учетом фактора времени за рассматриваемый период определяется по следующей формуле:

$$D_{np} = \sum_{i=0}^T (\Pi_t + A_t)(1+i)^t, \quad (31)$$

где

Π_t – чистая прибыль, направленное на накопление в году t , руб.;

A_t – сумма амортизации в t -м году, руб.;

i – годовая безрисковая процентная ставка государственных ценных бумаг.

Таким образом, получаем, что с учетом обслуживания раннего кредита в размере 12000 тыс. руб. и тем, что в расчетах используется часть чистой прибыли, направленная на развитие производства, предприятие к 2016 г. может финансировать очередной инвестиционный проект собственными средствами. В расчетах не учитываем влияния инфляционных процессов, так как на практике из-за воздействия инфляции повышаются как затраты, так цены на продукцию.

2.3 ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

Качество реализации управленческого решения выражается целесообразно оценивать через финансовые результаты, прежде всего, через увеличение прибыли и добавленной стоимости за счет снижения объема ресурсов, затрачиваемого на оказание услуги. Также очень важно определить вклад технико-экономических факторов в прирост добавленной стоимости и прибыли, исходя из сокращения потребления отдельных видов ресурсов, полученного за счет реализации мероприятий по повышению качества управленческих решений.

Установление аналитической взаимосвязи между приростом себестоимости, показателями эффективности использования ресурсов и динамики цен позволило построить экономико-математическую модель анализа и оценки влияния инвестиционного проекта на процесс формирования себестоимости услуги. Объектом моделирования является проектный уровень себестоимости как результат изменения базового уровня себестоимости под воздействием изменения количества и цен потребляемых ресурсов, объема услуги в связи с реализацией управленческого решения.

Предложенная многофакторная модель позволит оценить степень влияния реализации инвестиционного проекта на эффективность производственной деятельности предприятия с позиции влияния показателей эффективности использования материальных, трудовых, энергетических, финансовых и других видов ресурсов на себестоимость продукции (работ, услуг). Предложенную методику опишем на условном примере гостиничного комплекса «Гостиница». Инвестиционный проект реконструкции гостиницы «Гостиница». Сметная

стоимость реконструкции гостиницы составляет 22 млн. руб. Продолжительность реконструкции – 1 год. Источники финансирования:

- собственный капитал – 12 млн. руб.
- заемный капитал – 10 млн. руб. по годовой ставке – 15%.

Экономические и финансовые показатели деятельности гостиницы «Гостиница» до и после проведения реконструкции приведены в таблицах 2-12.

Таблица 2 – Себестоимость гостиницы за период 2008-2010 гг.

Показатели	2008	2009	2010	Проект
Предоставление койко-мест, ед.	62183	77614	84871	92150
Себестоимость услуг гостиницы, тыс. руб.	59670	71856,5	78945,2	104575,1
Себестоимость 1 койко-сутки, руб.	1155,6	1017	1232	1134,8

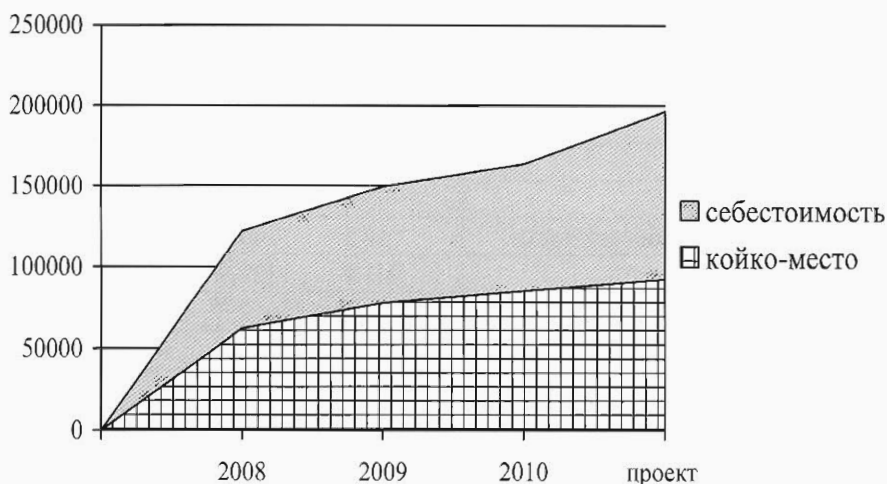


Рисунок 7 – Динамика себестоимости и сданных койко-мест

Как показывает рисунок 7, за рассматриваемый период происходит повышение себестоимости и увеличение количества сданных койко-мест. На рисунке 8 приведена динамика себестоимости на один койко-место. Данный рисунок показывает, что по проекту ожидается снижение себестоимости, при этом самая высокая себестоимость будет наблюдаться именно в 2010 г.

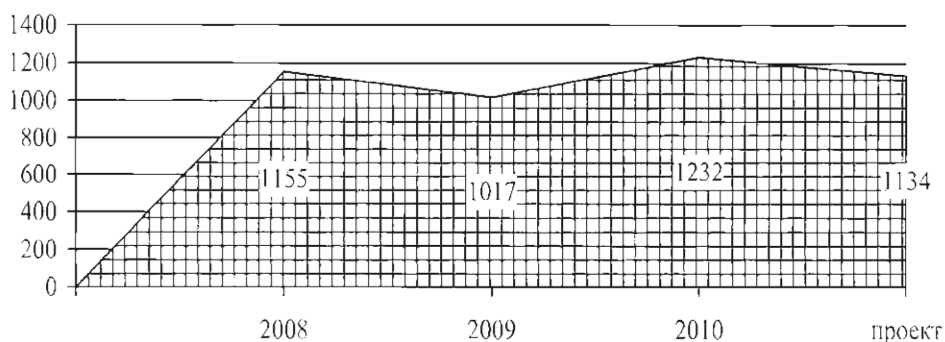


Рисунок 8 – Динамика себестоимости на один койко-место

Таблица 3 – Калькуляция себестоимости по элементам затрат (в тыс. руб.)

Показатели	2008	2009	2010	Проект
Заработная плата	18003	23690,1	31957,8	37510,8
Отчисления от заработной платы	5616,7	5939,7	7660,2	9413,7
Амортизация	877	2152,1	2172,8	3191,18
Электроэнергия	177	121,1	425,3	494,5
Коммунальные услуги	755	831,1	852,3	1140,2
Налоги, входящие в себестоимости	181	144,4	511,3	546,8
Текущий ремонт	2418	1122,9	3525,6	7149,5
Прочие расходы	29687	35612,3	28984,7	39382,1
Материалы	1416	2342,8	3055,2	3600,8

Таблица 4 – Постоянные и переменные затраты, в тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	Проект
Постоянные затраты	12340	16340	16755	16885
Переменные затраты	47830	55516,5	62190,2	87690
Сумма доходов от проживания с НДС	78560	97475,3	116295	148195,3
Сданные койко-места	53734	62205	77614	92150
Средний тариф койко-места с НДС	1460,2	1567,5	1498,4	1608,2
Единовременная вместимость (количество мест)	416	416	433	510
Переменные затраты на 1 койко-мест	0,890	0,893	0,801	0,963

Таблица 5 – Производственные ресурсы гостиницы

Показатели	2008	2009	2010	Проект
Численность персонала	211	234	258	287
Основные фонды	51871	55589	53900	75800
Материалы	1452	2114	2856	3215
Электроэнергия, тыс.кВт	118	172,2	206,45	219,78
Прочие расходы	29687	35612,3	33994	46058,6

Таблица 6 – Цена на производственные ресурсы за период 2008-2010 гг.

Показатели	2008	2009	2010	Проект
Среднегодовая заработная плата	112	126,6	153,5	173,5
Среднегодовая норма амортизации, %	1,7	3,9	4,03	5,7
Тариф на электроэнергию	15	18	20	22
Средняя цена на материалы	245	266	305	324

На основе таблиц 2-6 составлены данные для построения модели процесса формирования себестоимости. Построенная модель позволит оценить экономические последствия от реализации инвестиционного проекта гостиницы «Гостиница». В таблице 7 представлены исходные данные для факторного анализа влияния реализованного инвестиционного проекта на прирост себестоимости продукции.

Таблица 7 – Исходные данные для построения модели

Элемент	До реализации инвестиционного проекта			После реализации инвестиционного проекта		
	объем	цена	стоимость, тыс. руб.	объем	цена	стоимость, тыс. руб.
Сданные койко-место, ед.	77614	1498,4	116295	92150	1608,2	148195,6
Численность персонала, чел.	258	153,5	39618	287	163,5	46924,5
Основные фонды, тыс. руб.	53900	0,0403	2172,8	75800	0,0421	3191,18
Материалы, тыс. ед.	2856	1,069	3055,2	3215	1,12	3600,8
Электроэнергия, тыс.кВт/ч.	206,45	2,06	425,3	219,78	2,25	494,5
Прочие расходы, тыс. руб.			33994			46058,6
Всего затраты, тыс. руб.			79265,3			100269,6
Валовая прибыль, тыс. руб.			37029,7			47926
Рентабельность продаж, %			31,8			32,3
Рентабельность деятельности, %			46,7			47,8

Показатели рентабельности выручки и деятельности показывают, что реализация инвестиционного проекта приведет к их повышению на 0,5% и 1,1% соответственно. В таблице 8 приведены индексы основных экономических параметров после реализации инвестиционного проекта.

Таблица 8 – Индексы объемов, цен и стоимости продукции и ресурсов, %

Элемент	Коэффициенты изменения			Доля затрат в доходах	
	объема	цены	стоимости	До реализации проекта	После реализации проекта
Сданные койко-место, ед.	1,1873	1,0734	1,2743		
Основные фонды, тыс. руб.	1,4063	1,0446	1,4684	0,0186	0,0215
Численность персонала, чел.	1,1124	1,0653	1,1844	0,3406	0,3166
Материалы, тыс. ед.	1,1257	1,0477	1,1782	0,0262	0,243
Электроэнергия, тыс.квт/ч.	1,0645	1,0922	1,1623	0,0036	0,0033
Прочие расходы, тыс. руб.			1,2943	0,2923	0,3108
Всего затраты, тыс. руб.			1,2650		

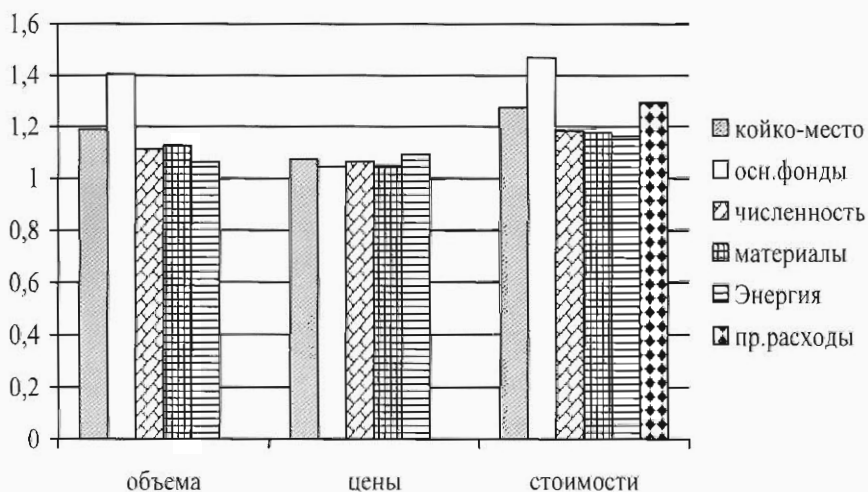


Рисунок 9 – Индексы объемов, цен и стоимости продукции и ресурсов

Таблица 9 – Показатели эффективности затрат

Показатель	2010 г.	Проект	Абсолютное отклонение
1. Отдача от затрат по заработной плате	2,9354	3,1582	0,2228
2. Отдача от амортизации	53,5181	46,4415	-7,0766
3. Отдача от затрат на материалы	38,0671	41,1538	3,0867
4. Отдача от затрат на энергии	273,4423	299,6865	26,2442
5. Отдача от прочих затрат	1,4671	3,2175	1,7504

Таблица 10 – Показатели эффективности использования ресурсов

Показатель	2010 г.	Проект	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Фондоотдача	2,1576	0,5115	-1,6461	0,2371
2. Производительность труда	450,75	516,36	65,61	114,55
3. Материалоотдача	40,72	46,09	5,73	113,0
4. Эффективность использования электроэнергии	563,3	673,61	110,41	119,6
5. Эффективность использования прочих расходов	3,4210	3,2175	-0,2034	0,9405

В таблице 11 показаны результаты влияния реализации инвестиционного проекта на изменение себестоимости 1 койко-место гостиницы «Гостиница».

Таблица 11 – Результаты факторного анализа изменения себестоимости и элемента затрат, (в руб.)

Элемент затрат	Базовый период	Проект	Отклонение	Изменения i го элемента затрат в зависимости от изменения	
				Эффективности использования ресурсов	Цен на ресурсы
Заработная плата	510,45	540,5	30,0	-32	62
Амортизация	28	34,6	6,6	5,2	1,4
Материалы	39,4	39,2	-0,2	-2,0	1,8
Электроэнергия	5,48	5,36	-0,12	-0,58	0,45
Прочие расходы	43,80	49,98	6,18	6,18	-
Всего	627,13	669,64	42,51	-23,2	65,65

используемые при оказании гостиничных услуг. В нашем примере удорожание себестоимости за счет роста цен на ресурсы, использованные при оказании услуг, составляли 65,65 руб. на одно койко-место. Технология расчета относительной экономии себестоимости за счет совместного действия технологических и экономических факторов состоит в определении разницы между базовой себестоимости и плановой (проект). Заключительным этапом анализа и оценки влияния реализуемого инвестиционного проекта на прирост себестоимости на одно койко-место является анализ отклонений плановой себестоимости от базового, что позволит оценить вклад каждого вида использованного ресурса в приросте себестоимости. Вклад трудовых ресурсов в изменении себестоимости формируется следующим образом:

Увеличение средней заработной платы на 6,53% приведет к увеличению себестоимости на 62 руб., а рост производительности труда на 14,55% – к снижению себестоимости на 32 руб. В целом, за счет действия обоих факторов себестоимость повысится в плановом периоде на 30 руб. Вклад основных фондов в приросте себестоимости формируется следующим образом:

➤ в связи с вложением инвестиционного капитала стоимость основных фондов увеличится на 40,6%, а фондоотдача несколько снизится, из-за этого фактора себестоимость повысится на 5,2 руб.;

➤ незначительное повышение нормы амортизации на 4,46% приведет к приросту себестоимости на 1,4 руб.;

В целом, вклад основных фондов в приросте себестоимости составит 6,6 руб. Вклад в приросте себестоимости потребленной электроэнергии формируется следующим образом:

➤ экономия электроэнергии приведет к снижению себестоимости на 0,58 руб.;

➤ повышение тарифов на электроэнергию приведет к повышению себестоимости на 0,45 руб.

В целом вклад электроэнергии в приросте себестоимости составит 0,13 руб. Вклад в приросте себестоимости материальных ресурсов формируется следующим образом:

➤ повышение оборачиваемости материалов приведет к снижению себестоимости на 2,0 руб.;

➤ поскольку ожидается в плановом периоде на 4,77%, из-за этого фактора ожидается повышение себестоимости на 1,8 руб.

В целом вклад материальных ресурсов в снижении себестоимости составит – 0,2 тыс. руб. Также мы должны отметить, что в плановом периоде ожидается увеличение прочих расходов на 29,4% при увеличении количества сданных койко-мест на 27,43%, что приведет к повышению себестоимости на 6,18 руб. Прирост прибыли за счет влияния каждого вида потребленного

ресурса в зависимости от эффективности использования производственных ресурсов, составит:

$$\Delta\Pi_{\text{оф}}^{\text{эфф}} = -5,2 \cdot 92150 = 479,18 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{тр}}^{\text{эфф}} = 32 \cdot 92150 = 2948,8 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{эл}}^{\text{эфф}} = 0,58 \cdot 92150 = 53,44 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{м}}^{\text{эфф}} = 2,0 \cdot 92150 = 184,3 \text{ тыс. руб.}$$

где

$\Delta\Pi_{\text{оф}}^{\text{эфф}}$, $\Delta\Pi_{\text{тр}}^{\text{эфф}}$, $\Delta\Pi_{\text{эл}}^{\text{эфф}}$, $\Delta\Pi_{\text{м}}^{\text{эфф}}$ – прирост прибыли за счет показателей эффективности использования соответствующих ресурсов.

Прирост прибыли каждого вида потребленного ресурса в зависимости от динамики цен составит:

$$\Delta\Pi_{\text{оф}}^{\text{ц}} = -1,4 \cdot 92150 = -129,01 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{тр}}^{\text{ц}} = -62 \cdot 92150 = -5713,3 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{эл}}^{\text{ц}} = -0,45 \cdot 92150 = -41,47 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta\Pi_{\text{м}}^{\text{ц}} = -1,8 \cdot 92150 = -165,87 \text{ тыс. руб.}$$

где $\Delta\Pi_{\text{оф}}^{\text{ц}}$, $\Delta\Pi_{\text{тр}}^{\text{ц}}$, $\Delta\Pi_{\text{эл}}^{\text{ц}}$, $\Delta\Pi_{\text{м}}^{\text{ц}}$ – прирост (снижение) прибыли за счет изменения цены на ресурсы. Результаты влияния каждого вида производственного ресурса на прирост прибыли приведены в таблице 12. Анализ данных таблицы 12 показывает, что повышение производительности труда не могло перекрыть отрицательные воздействия повышения цен на используемые производственные ресурсы. В общем, повышение цены на ресурсы привело к увеличению себестоимости в проектном периоде и к снижению валовой прибыли на 3342,29 тыс. руб. (рисунок 11).

Таблица 12 – Влияние производственных ресурсов за счет снижения себестоимости на прирост прибыли

Элемент	Влияние производственных ресурсов на приросте прибыли в зависимости от изменения		Всего
	Эффективности использования ресурсов	Динамики цен	
Основные фонды, тыс. руб.	-479,18	-129,01	-608,02
Трудовые ресурсы, чел.	2948,8	-5713,3	-2764,5
Электроэнергия, тыс.квт/ч.	53,44	-41,47	11,97
Материалы, тыс. ед.	184,3	-165,87	18,43
Всего	2707,36	-6049,65	-3342,29

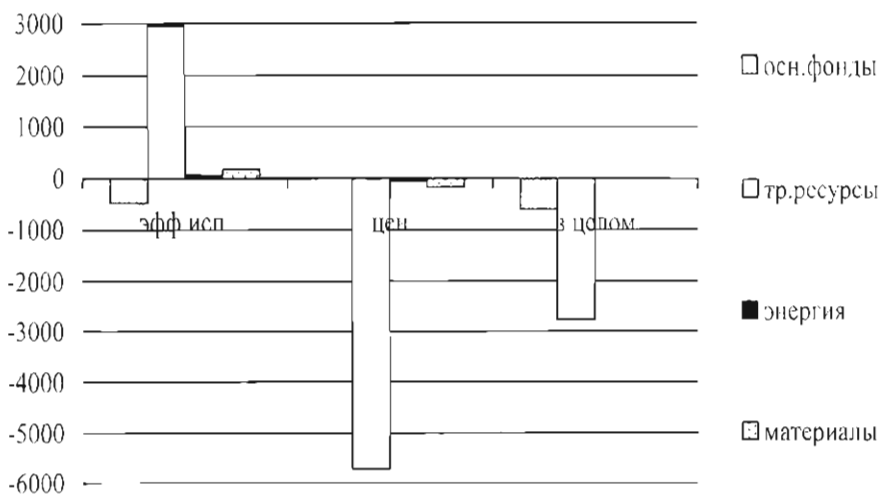


Рисунок 11 – Вклад производственных ресурсов в приросте прибыли за счет снижения себестоимости

На основании расчетов руководству гостиницы может быть подготовлена информация о причинах, которые снижают прибыль предприятия за данный период. В нашем примере это снижение отдачи основных фондов и повышение заработной платы. На основе результатов многофакторной модели можно сделать следующие выводы:

- реализация инвестиционного проекта позволит увеличить объем предложения услуг, улучшить качество обслуживания, повысить уровень показателей эффективности использования производственных ресурсов. Повышение тарифа за проживание компенсирует дополнительные затраты от роста цен на ресурсы;

- действие технологических и организационных факторов, вызванных с реализацией инвестиционного проекта, положительно повлияет на формирование себестоимости и прибыли, что является необходимым условием для нормального функционирования в рыночной экономике.

Эффективное управление хозяйственной деятельностью гостиничного предприятия зависит от наличия у управленческого персонала достоверной информации, в том числе, экономической. Достоверность представляемой информации во многом определяется пониманием сути экономических процессов, знанием методик и подходов объективной оценки финансового состояния гостиничного предприятия.

3. СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ВНЕДРЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СРЕДСТВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЦ

3.1 НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Как известно, гостиничный бизнес – это бизнес, который приносит относительно хороший и стабильный доход. До недавнего времени считалось, что инвестиции в гостиничный бизнес представляют собой практически безрисковое капиталовложение, поскольку основным активом данного бизнеса является недвижимость, которая в долгосрочной перспективе дорожает в среднем на 5% в год. Однако, финансовый кризис с конца 2008 г. внес свои коррективы и, особенно, в стоимость недвижимости. К примеру, как отмечают аналитики, инвестиционный рынок стран Европы, Ближнего Востока и Африки по объему сделок в I квартале 2009 г. составил всего 700 млн. евро. Этот показатель указывает на спад инвестиционной активности на 20% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. Перспективы развития гостиничного бизнеса на ближайший год оцениваются как пессимистичные. Имеется высокий риск банкротства сетей европейских гостиниц.

Что касается России, то в целом, объем инвестиций в гостиничный рынок был сравнительно небольшим и до периода кризиса. Это объясняется незначительным количеством гостиниц на российском рынке и достаточно большим сроком окупаемости гостиничных объектов. Инвестиции в гостиничном бизнесе РФ в основном направляются в девелопмент и строительство новых гостиниц, а не в продажи уже имеющихся гостиничных объектов. В 2008 г. на ситуацию с инвестированием большое влияние оказывал интерес к развитию гостиничного бизнеса инвесторов из Скандинавии, Ирландии, Англии. Следует отметить, что крупные международные гостиничные сети подтверждают свои планы по освоению российского гостиничного рынка и в начале 2009 г. Рассмотрим, как отразился финансовый кризис на основных направлениях инвестирования в гостиничном бизнесе, среди которых выделяются:

- инвестирование строительства;
- реконструкция и ремонт;
- инвестирование для покупки гостиничных номеров и апартаментов;
- инвестиции в управление и франшиза;

- инвестиции за счет операций с гостиничной недвижимостью;
- прочие направления инвестирования: инвестиции в информационные технологии и материально-техническое обеспечение, подготовку персонала и т.п.

Кроме того, в финансовом плане развития построенной гостиницы в разделе прирост активов предприятия предусматривается объем капитальных инвестиций всего и по их отдельным видам:

- капитальное строительство;
- приобретение основных средств;
- приобретение необоротных и нематериальных активов;
- модернизация и реконструкция основных средств;
- прирост оборотных активов;
- долгосрочные и финансовые инвестиции.

В период кризиса снижаются или исключаются различные инвестиционные расходы, среди которых реконструкция и ремонт, инвестирование на различные технологии и подготовку персонала, инвестиции на покупку гостиничных номеров и апартаментов и пр. В настоящее время многие компании «замораживают» или продают свои проекты по гостиницам. В связи с этим сроки открытия многих гостиниц могут переноситься. Большинство собственников не готовы совершать сделки в условиях кризиса, и только давление долговых обязательств может принудить их к уступкам. Таким образом, в связи с низкими темпами строительства и ввода новых гостиничных площадей, в ближайшие годы дефицит гостиничных мест в РФ, и, в частности, в Москве, сохранится, в первую очередь, в среднем сегменте, который в условиях кризиса стал еще менее привлекательным для инвесторов и девелоперов. При этом гостиничный рынок Москвы, скорее всего, останется привлекательным для иностранных игроков.

Анализируя структуру источников инвестиций в I квартале 2009 г., следует отметить, что основным источником является внутренний капитал. Проекты, финансируемые частными инвесторами без привлечения заемных средств, практически не пострадали. На рынке девелопмента гостиниц было больше таких частных инвесторов, чем на любом другом рынке недвижимости. При этом инвестор может в настоящее время извлечь выгоду от снижения цен на строительные работы и материалы. Как отмечают эксперты, большинство таких проектов – это мини-отели или отели среднего уровня.

Ставки капитализации по гостиничному сегменту в настоящее время выросли как минимум на 3 пункта, а это означает снижение рыночной стоимости объекта оценки не менее чем 30%. При этом необходимо учитывать и снижение ожидаемых денежных потоков, которые приносит гостиница после начала эксплуатации. Таким образом, суммарная стоимость гостиничного объекта, рассчитанная с учетом кризисных корректировок, будет отличаться от

докризисной на 50%. Кризис заставил девелоперов пересмотреть свои планы по текущим проектам в сфере гостиничной недвижимости. Участники рынка переключились на отели среднего сегмента.

По мнению экспертов, в ближайшее время гостиничный рынок будет заполняться за счет трех- и четырех звездочных отелей, окупаемость которых за счет стабильной загрузки будет выше. При этом следует отметить, что в текущих рыночных условиях у кредитоспособных инвесторов есть хорошая возможность приобрести бизнес. Наиболее привлекательными с инвестиционной точки зрения считаются бюджетные гостиницы и отели экономкласса, что связано со снижением потребительских расходов. В связи с этим в ближайшем будущем возможно появление на рынке гостиничных услуг России новых игроков и гостиничных операторов, а также расширение деятельности представленных управляющих компаний.

Во время кризиса при практической недоступности свободных средств инвесторы пытаются изыскивать возможности довести до конца начатые проекты, в основном, за счет привлечения соинвесторов. Однако, как уступка доли проекта, так и полная продажа, в том числе и готовых объектов, в данной ситуации крайне затруднены, поскольку пока трудно определиться со «справедливой ценой». С одной стороны, инвесторы, хотели бы учитывать потраченные в докризисный период средства, а с другой, – необходимо учитывать будущие доходы. В настоящее время с данными показателями определиться трудно, так как высок уровень риска ведения гостиничного бизнеса, ставшего волатильным и мало прогнозируемым.

Несмотря на кризис в России, в частности в Москве и Санкт-Петербурге, в конце 2008 г. был анонсирован ряд гостиничных проектов, которые планируется реализовать в ближайшие годы. При этом, следует отметить, что многие из заявленных к строительству отелей войдут в состав многофункциональных комплексов, офисно-гостиничных и выставочных центров. Как известно, строительство гостиниц в составе многофункциональных комплексов, снижает инвестиционные риски и повышает будущую прибыль инвесторов. Следует отметить, что в настоящее время сроки окупаемости гостиничных комплексов выросли, но не столько за счет повышения стоимости строительства, сколько из-за возникшей у отелей необходимости стимулировать спрос – предоставлять скидки на проживание, снижать стоимость услуг. С другой стороны, в отличие от офисного и торгового сегментов, гостиничный рынок может даже выиграть от кризиса, поскольку он далек от насыщения, отличается невысокой конкуренцией, а цены на проживание, если и будут падать, то незначительно.

Таким образом, анализируя возможные направления инвестирования в гостиничном бизнесе в период кризиса, можно сделать следующие выводы:

➤ С учетом ограниченного предложения существующих гостиниц, а также множества отложенных и отмененных новых гостиничных проектов, в 2009 г. ожидается дальнейшее ослабление инвестиционных возможностей

➤ Поскольку основным инвестором гостиничного рынка России в предыдущие годы являлись преимущественно западные инвесторы, то в 2009 г. следует ожидать на другие рынки более надежные и стабильные в других странах. При этом гостиничные сети могут не отказываться напрямую от своих планов, однако отодвинуть их реализацию на более поздний срок. В данной ситуации до конца будут доведены имиджевые объекты.

➤ Во время кризиса компаниям невыгодно останавливать стройку на финальной стадии, поскольку после окончания строительства гостиницы могут быть открыты либо проданы как инвестиционные объекты.

➤ Кризисная ситуация способствует переориентации интереса девелоперов в сторону строительства гостиниц более экономичного класса.

➤ Поскольку кризисная ситуация дает возможность приобрести качественные объекты по низким ценам, то возможны вложения инвесторов, обладающих достаточным собственным капиталом. Для таких инвесторов наибольший интерес представляют гостиницы, которые открылись недавно или планируют свой запуск.

Замораживание многих проектов и дефицит предложения может привести к тому, что после разрешения кризисной ситуации спрос вырастет, а это приведет к очередному повышению цен.

3.2 УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ

Современная российская гостиничная индустрия представлена множеством разнообразных предприятий размещения, отличающихся друг от друга формой собственности, уровнем комфорта, специализацией и рядом других специфических факторов. Отели международных гостиничных цепей и современные отечественные гостиницы занимают лидирующие позиции на российском рынке гостиничных услуг и составляют острую конкуренцию гостиничным предприятиям, построенным во времена социализма. Как выдержать конкуренцию, как остаться на «плаву», как найти своего клиента и как удержать его, эти вопросы постоянно тревожат старые гостиницы.

Несмотря на проблемы, возникающие у этих отелей, анализ деятельности гостиничных предприятий показывает, что «на каждый товар находится свой купец», что и этим гостиницам удастся наработать свою постоянную клиентуру, хотя процесс поиска и привлечения гостей проходит в них тяжело и медленно. Статистика свидетельствует, что каждый отель имеет своих клиентов, которые выбрали именно его, и постоянно пользуются услугами этой гостиницы. Администрация предприятия гостеприимства должна точно знать главные

секреты притягательности своего отеля, и разрабатывать программы, позволяющие активизировать эти преимущества, мотивировать постоянных клиентов, стимулировать персонал гостиницы, наращивая объемы продаж. Можно отметить ряд факторов, помогающих привлекать и удерживать клиентов:

- удобное местоположение, определяемое близостью центра города, близким расположением к железнодорожным вокзалам, аэропортам, выставочным залам и предприятиям, куда командирован гость, а также близостью достопримечательностей, спортивных сооружений, которые являются целью путешествия;

- наличие рядом с гостиницей станции метрополитена;

- разумное соотношение цены и качества получаемых услуг;

- подходящая гостю специализация отеля. Бизнесмена, например, не удовлетворят услуги SPA-отеля, туристы не остановятся в бутик-отеле, а спортсмены – в казино-отеле;

- отсутствие поблизости конкурентов (гостиниц с аналогичной специализацией и похожим соотношением цен).

Гостиница, имеющая перечисленные выше преимущества, будет более успешной, так как имеет больше возможностей для привлечения клиентов. Но полного успеха гостиничное предприятие может добиться только тогда, когда преимущества отеля сочетаются с профессиональной, успешной работой сотрудников гостиницы. Только совокупность этих факторов может повлиять на гостя таким образом, что он будет снова и снова возвращаться в выбранную им гостиницу и станет ее постоянным клиентом. Если в отеле появилась в достаточном количестве постоянная клиентура, то гостиница должна очень бережно сохранять свои традиции, совершенствовать и расширять услуги, привлекающие посетителей. Очень нежелательны и опасны резкие перемены, даже положительные, в организации работы отеля:

- изменение специализации отеля;

- повышение или понижение цен;

- сокращение объема, предоставляемых услуг;

- реконструкция предприятия.

Любого рода спонтанные изменения приводят к смене контингента гостей, при этом очень быстро теряются старые, постоянные клиенты, а наработка новых требует длительного времени, что приводит к снижению загрузки гостиничного предприятия и резкому падению доходов. Особенно нежелательны такие перемены в периоды кризисов, когда спрос на гостиничные услуги, и без того, снижен.

Ярким подтверждением, может служить гостиница «Волга», которая на протяжении долгих лет была ведущим апарт-отелем г. Москвы, имела среднегодовую загрузку 90%, и доходы, превышающие доходы такого

гостиничного гиганта, как гостиница «Космос». Изменение специализации отеля в 2007 г. на «Люкс» отель, ориентированный на размещение групп иностранных туристов, привело к снижению загрузки до 60% и значительному уменьшению доходов. Администрации гостиницы пришлось признать, что эксперимент не удался. В настоящее время, «Волга» снова функционирует, как апарт-отель, но прежних оборотов еще не достигла.

Хорошее гостиничное предприятие создается и существует для гостей, а не гости существуют для него, поэтому одной из главных задач любой гостиницы является, сохранить постоянных клиентов, и построить работу отеля таким образом, чтобы никогда не услышать роковых слов: «Мы к Вам больше не приедем». Что может обезопасить гостиницу от этого страшного откровения гостей? О чем нужно помнить, преимущественно отечественным гостиницам, построенным в середине прошлого столетия, чтобы этого не произошло?

Совершенствование внутренних факторов, влияющих на качество обслуживания гостей, одна из главных задач отеля. К внутренним факторам можно отнести традиции, устои и порядки гостиничного предприятия, личностные качества и профессионализм сотрудников, состояние материально-технической базы гостиницы, использование новейших технологий, строгое соблюдение стандартов обслуживания, совершенный контроль качества работы всех подразделений отеля, создание атмосферы гостеприимства, от которой не захочет отказаться ни один посетитель. Из всего перечисленного выше можно сделать вывод, что для того, чтобы гости вернулись снова, необходимо:

Сохранять специализацию отеля, совершенствовать и расширять востребованные услуги гостиницы.

Недопустимо отказываться от устоявшихся, востребованных услуг, но без ущерба для сложившихся традиций, не станет лишним добавить еще одну параллельную специализацию, услуги которой все чаще и чаще запрашивают гости. Например, почти в любом типе специализированных средств размещения, всегда будет уместно создание СПА подразделения и такая формулировка, как «Бизнес-отель (или апарт-отель) с большим комплексом СПА услуг», будет только на пользу гостинице. Или, например, в традиционном гостиничном предприятии, находящемся вблизи от крупного спортивного сооружения, не станет лишним создание тренажерного зала, а в имеющемся в отеле бассейне – дорожки для тренировок спортсменов. Небольшие преобразования помогут отелю привлечь дополнительную клиентскую группу, и удовлетворить потребности гостей.

Совершенствовать материально-техническую базу отеля.

Если гость остался недоволен долгим обслуживанием у стойки администратора, необходимо задуматься, насколько эффективна автоматизированная система управления, используемая в Вашем отеле. Проверьте качество и техническую исправность организационной техники на

рабочем месте администратора. Гость жалуется, что холодно в номере, дует из окон, значит, пришло время менять отопительные системы и устанавливать пластиковые окна. При замене окон прекратятся и жалобы на шум с улицы, но при проведении такого рода ремонтов, не забудьте о кондиционировании помещений. Если гости жалуются, что после уборки в номере остается запах пыли – пора менять пылесосы, или рассмотреть возможности монтажа централизованного пылеудаления; если в ресторане появились жалобы, что не дожарено или подгорело блюдо, проверьте наряду с квалификацией повара, техническое качество плиты и посуды. Если в Вашей гостинице не бронируют номера состоятельные клиенты, гостиница не пользуется спросом у молодоженов и VIP гостей, значит нужно создать определенное количество номеров апартаментов повышенной комфортности.

Строго соблюдать государственные и региональные стандарты, разрабатывать и совершенствовать внутри-гостиничные стандарты.

Для качественного обслуживания клиентов, каждый сотрудник гостиничного предприятия должен знать государственные и региональные стандарты, по которым работает гостиница и его подразделение. Руководителям служб необходимо проводить обучение персонала и регулярные аттестации.

Гости будут довольны, если при разговоре с ними сотрудник гостиницы будет соблюдать правила этикета общения, если он будет корректен, вежлив, предупредителен. Возмущенному гостю дайте возможность высказаться. Внимательно выслушайте, будьте терпеливыми, не перебивайте, поблагодарите за высказанную претензию, не проявляйте агрессии и возмущения, не вступайте с гостем в пререкания, скажите гостю, что вы его понимаете (ведь «клиент всегда прав», даже если и не прав), займите (сдержанно) позицию гостя, пообщайтесь, что его претензия будет рассмотрена, и будут учтены все его пожелания, постарайтесь так построить беседу, чтобы гость не принял решение больше к Вам не возвращаться, сделайте все возможное, чтобы сохранить клиента для гостиницы.

Каждый сотрудник гостиничного предприятия должен очень хорошо знать свою должностную инструкцию, чтобы естественные поручения руководства не шокировали его и не казались ему сверхнагрузками, гости не должны видеть недовольных лиц обслуживающего персонала. Часто клиенты отеля выражают недовольство тем, что работники гостиницы не могут или не хотят подробно отвечать на их вопросы.

Каждый сотрудник службы приема и размещения должен знать российское гостиничное законодательство и внутри-гостиничные правила обслуживания клиентов, и должен уметь дать гостю исчерпывающие ответы на поставленные вопросы, со ссылками на имеющиеся документы и демонстрацией этих документов. Самыми распространенными вопросами гостей являются вопросы о едином расчетном часе, о правилах проживания с

детьми, о правилах оплаты при выезде, если гость задерживается в номере после расчетного часа, о льготном поселении, о документах удостоверяющих личность российского и иностранного гражданина.

Внедрять новейшие технологии.

Приехавший в гостиницу постоянный клиент буде приятно удивлен вводу прогрессивных технологий, при сохранении той же цены или при цене чуть выше прежней, и будет глубоко разочарован, если повышение цены не будет ничем объяснено. Очень важными для повышения качества обслуживания, и очень востребованными являются услуги Интернет в номере, услуги Интернет – кафе, интерактивного телевидения, оплата новыми видами кредитных карт, услуги современной АСУ, появление красивого сайта, позволяющего осуществлять бронирование в режиме реального времени.

Обучать персонал, каждый сотрудник должен быть профессионалом, гостиничный бизнес не приемлет дилетантов.

Чтобы идти в ногу со временем, сотрудники гостиниц должны каждые 2 года проходить курсы повышения квалификации. Опытные директора современных гостиниц привлекают к работе на своих предприятиях профессиональных сотрудников, способных безошибочно, быстро и качественно обслуживать клиентов. Наибольшее количество жалоб, поступающих от клиентов, определяются человеческим фактором, и касаются ошибок в обслуживании:

- неточности в оформлении документов;
- вовремя не выполнен заказ (не заказано такси; несвоевременно произведена побудка; пришлось долго ожидать заказанное блюдо);
- игнорирование просьбы гостя (не передана просьба гостя нужному сотруднику гостиницы; в номер пропущен посетитель без предупреждения гостя; горничная во время уборки номера отвечает на телефонные звонки, примеряет одежду клиента, пользуется напитками и едой из холодильника, игнорирует таблички на двери «Прошу не беспокоить» или «прошу убрать номер»);
- невнимание сотрудника (оплата за услугу внесена в карту оплаты другого гостя; администратор не передал письменное сообщение гостя, приехавшему коллеге или другу; телефонист соединил с другим номером, по этой причине не состоялся важный разговор);
- неумение или нежелание работать (сотрудник игнорирует телефонные звонки; на все просьбы гостей о бронировании номеров отвечает «мест нет»; а при получении той или иной просьбы от проживающего в гостинице, старается переложить её выполнение на коллег). Такие проявления должны строжайшим образом пресекаться;

➤ человеческий фактор (личностные качества сотрудника, его настроение, воспитание, отношение к работе). Этот фактор регулируется строгим контролем качества, норм и стандартов обслуживания.

При допущении различного рода ошибок сотрудники гостиничного предприятия должны принять все меры, чтобы изменить негативное впечатление гостя об отеле, они вправе предложить гостю бесплатный чай, кофе, печенье, конфеты, десерт за счет отеля, напиток в баре. Сотрудникам отеля нужно очень постараться, чтобы последнее позитивное функциональное качество услуги позволило гостю забыть полученный ранее негатив.

Создавать программы лояльности для гостей и разрабатывать методы мотивации персонала.

В современном отеле нужно больше внимания уделять желаемому качеству услуги, гости должны получать как можно больше неожиданных маленьких сюрпризов со стороны гостиницы. Эксклюзивные услуги отеля не должны закладываться в рекламу, их нужно держать втайне от конкурентов, они являются лакомой приманкой для клиентов. Гостиница всегда должна иметь в запасе несколько таких услуг. Помимо наличия «тайной изюминки», каждое современное предприятие гостеприимства должно разрабатываться и осуществляться бонусные программы, это позволяет демонстрировать особое уважение к гостям, подчеркивать значимость их присутствия в отеле. Разрабатывая бонусные мероприятия и системы скидок, не нужно бояться затрат, они быстро окупятся и принесут значительную прибыль, хотя в период экономического кризиса эти программы и в самом деле могут быть не очень эффективными.

По мере выхода из кризиса, при разработке программ лояльности, можно будет делать основной акцент на получение максимальных доходов. Например, при создании программы лояльности «Постоянный клиент» в ее основу можно положить не фактор «количество прожитых суток», а фактор «доходы, полученные от клиента». Не на последнем месте в отеле должна находиться программа «мотивации персонала», мотивированный сотрудник будет работать с большей отдачей.

Создавать атмосферу гостеприимства.

Каждый гость должен чувствовать себя желанным в гостинице, которую выбрал. При создании атмосферы гостеприимства, сотрудникам не нужно ориентироваться на восхваление гостя, не нужно учиться искусству «комплимента». Нужно просто очень тонко чувствовать настроение и характер посетителя, и учитывая эти особенности, обслуживать клиента таким образом, чтобы услуга его радовала. Гостеприимство – это не профессионализм персонала, а это внутреннее, морально – этическое содержание сотрудника, это врожденная потребность приносить радость окружающим. Поэтому, при

подборе персонала гостиницы нужно проводить тестирование на наличие этого качества, кто им не обладает, тот пришел в гостиничный бизнес ошибочно.

Осуществлять строгий контроль качества услуг, уметь прогнозировать возможные осложнения в работе предприятия и не допускать их наступления.

Контроль качества – это важный фактор выявления недостатков в работе гостиничного предприятия. Контроль качества предоставленной услуги осуществляется самим исполнителем, руководителем подразделения, высшим руководством гостиницы, независимыми экспертами, но главным судьей нашей работы всегда будет гость. По этой причине нужно больше общаться с гостями, проводить анкетирование и устные опросы клиентов. При вводе новой услуги заготовьте анкеты с вопросами, раздайте постоянным гостям, советуйтесь с ними, учитывайте их мнение.

Советы гостей, их жалобы и претензии, помогают организовать работу гостиничного предприятия. Клиент, пришедший с жалобой – ваш помощник и друг, так как при исправлении недочетов Вы улучшаете работу предприятия, повышаете его конкурентоспособность. Мы должны благодарить гостей, что они указывают нам на слабые места в обслуживании. Именно мнение гостей является бесплатным контролем нашей деятельности, аудитом и маркетинговым исследованием. Благодаря этому мнению можно эффективно планировать расходы, определять, какие тренинги в первую очередь нужны сотрудникам. К тому же, мнение гостей, – это возможность получить информацию о конкурентах.

Особенно внимательно работайте с письменными жалобами гостей, не оставляйте ни одну из них без ответа. Гостиничный бизнес во всем зависит от процессов проходящих на высшем государственном уровне, он быстро реагирует на все позитивные и негативные явления в стране. Например, в период проведения крупных политических, культурных, спортивных мероприятий значительно повышаются доходы гостиниц, а в период кризиса многие гостиницы находятся на грани выживания. Деятельность гостиничного предприятия зависит от внешних и внутренних факторов. Подробный анализ внутренних факторов был дан выше. К внешним факторам можно отнести:

Значимые изменения на государственном уровне (смена государственной власти, экономические кризисы, дефолты, форс-мажорные обстоятельства...). Любая из перечисленных причин становится препятствием для притока гостей в страну, сокращает въездной туризм и внутренний туризм, а иногда и совсем замораживает его на неопределенное время. Предприятия индустрии гостеприимства лишаются привычных доходов, уменьшают премии и заработные платы, проходит сокращение сотрудников, и это моментально сказывается на качестве предоставляемых услуг, ведь ни для кого не секрет, что довольный сотрудник работает намного лучше и делает довольным гостя. В период кризисов начинается период строгой экономии (электроэнергии,

водоснабжения, тепла...), эти программы должны осуществляться максимально незаметно для гостя.

На этом этапе необходимы тренинги и тщательная работа с персоналом, сотрудники гостиницы должны понимать, что возникшие сложности – явление скоротечное, а имидж предприятия формируется годами, и совершенно недопустимо его испортить. После кризиса клиенты должны вернуться в такое предприятие, каким они его запомнили до наступления трудных времен.

Смена управляющей компании, смена хозяина предприятия. В этот период вводятся новые правила и стандарты обслуживания, может быть изменена специализация отеля, что требует времени для обучения персонала, и проведения рекламных акций. Недоученный персонал не может обслуживать гостей на прежнем профессиональном уровне. На этом этапе необходимо качественное и быстрое обучение персонала, а также привлечение к работе сотрудников, имеющих определенный навык работы в данной системе. Эффективная маркетинговая и рекламная деятельность отеля по привлечению клиентов.

Из сказанного выше видно, что внешние причины оказывают значительное влияние на работу гостиничных предприятий, но они не являются основополагающими, что даже в самые тяжелые периоды, рычаги управления качеством работы гостиниц находятся в руках самих гостиничных предприятиях, залог успешной работы заключен в соблюдении внутренних факторов. Никакой кризис не может повлиять на культуру обслуживания, разумное ценообразование и атмосферу гостеприимства, которые являются главными магнитами в привлечении и сохранении постоянного контингента гостей.

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ МОСКВЫ

4.1 МАКСИМИЗАЦИЯ ДОХОДОВ НОМЕРНОГО ФОНДА ОТЕЛЯ

Рассмотрение вопроса о способах увеличения доходов номерного фонда гостиницы является основным для максимизации доходов всего отеля. Известно, что доля поступлений от продажи номеров в большинстве отелей составляет порядка 60-70%. При этом, когда речь идет о максимизации доходов от продаж номерного фонда, возникает вопрос о возможных способах реализации этой задачи, – что важнее, увеличивать загрузку номерного фонда любыми доступными способами, или все-таки акцентировать внимание на максимально возможной средней цене номера? На самом деле, добиться 100% загрузки отеля не так уж сложно – достаточно опустить цены до минимально возможного уровня; в то же время, достичь высокого уровня цен также не представляется нереальным – стоит всего лишь продать один номер в отеле по достаточно высокой цене. Однако, очевидно, что ни в том, ни в другом случае достичь высокого уровня совокупных доходов не получится. Конечно, оба примера являются пограничными и в практике не встречаются, однако подобные дилеммы менеджменту отелей приходится решать довольно часто, о чем свидетельствует следующая таблица:

Из таблицы видно, что доходы от продаж номерного фонда при реализации обеих стратегий примерно одинаковы – только в первом случае результат достигается за счет большего количества проданных номеров при невысокой цене, во втором – за счет достижения высокой средней цены (ADR) при относительно небольшой загрузке. Вообще говоря, вариант максимизации доходов через достижение высокой средней цены представляется более предпочтительным, нежели первый, т.к. при относительно невысокой загрузке, во-первых, не страдает качество обслуживания, а, во-вторых, износ номерного фонда отеля минимален.

Очевидно, что критерием доходности продаж номерного фонда будет являться комплексный показатель, учитывающий оба фактора – среднюю цену (ADR) и загрузку (ОСС) – при этом нужно добиваться такой комбинации этих факторов, при которой общий доход номерного фонда отеля стремился бы к максимуму. Таким показателем в гостиничной индустрии является показатель дохода на каждый имеющийся в отеле номер (*Revenue Per Available Room, RevPAR*).

Доход на имеющийся номер в отеле – комплексный показатель доходности продаж номерного фонда отеля, получающийся при делении общего дохода от проданных номеров на общее количество имеющихся в отеле номеров

(в данном случае, речь идет не только о занятых номерах, но также и о свободных, т.е. всех имеющихся в отеле.):

$$RevPAR = REVh/\Phi / N = ADR * Q\% - MAX, \quad (32)$$

где

$REVh/\Phi$ – доход от продаж номерного фонда отеля;

N – размер номерного фонда (количество имеющихся номеров);

ADR – средняя цена проданного номера;

$Q\%$ – загрузка отеля.

Виды стратегий	Номеров в наличии	Пеня номера			Загрузка (%)	Общий доход (руб)	ADR (руб)
		500 руб.	2000 руб.	2500 руб.			
Ориентир на загрузку	100	65 номеров	20 номеров	0 номеров	85	137500	1618
Ориентир на ADR	100	10 номеров	25 номеров	30 номеров	65	140000	2154

Рисунок 12 – Технологии максимизации доходов отеля

Таким образом, $RevPAR$ можно получать простым умножением средней цены номера на загрузку номерного фонда – эти два показателя всегда анализируются отельерами. Очевидно, что чем больше значение $RevPAR$, тем лучше. Например, в нашем примере, $RevPAR$ при использовании стратегии, ориентированной на загрузку, равняется 1375 руб. на номер (137500 руб./100 номеров или 1618 руб.*0,85), а при стратегии на величину ADR -- 1400 (140000 руб./100 номеров или 2154 руб.*0,65).

Современный гостиничный менеджмент предоставляет достаточно широкий арсенал инструментов менеджмента доходов (рисунок 12), причем большинство из них находит применение при высоком спросе, когда необходимо заведомо предвидеть ситуацию и выбрать из всего спектра потенциальных гостей тех, кто сможет заплатить самые высокие цены. Рассмотрим этот инструментарий более подробно.

1. Повышение рыночной цены на номера является самым простым и наиболее часто применяемым инструментом повышения доходов отеля. В случае использования в своей ценовой политике статичных базовых тарифов, отель может применять т.н. рекламные тарифы (тарифы дня и т.п.), которые более соответствуют соотношению спроса и предложения на рынке. Эти тарифы повышаются на периоды прогнозируемой высокой загрузки и предлагаются в отеле «от стойки», клиентам без контрактов и т.д. В случае использования отелем системы гибкого ценообразования вслед за изменением спроса меняется рыночный тариф (best flexible rate, best available rate), при этом вместе с ним изменяются тарифы от него зависящие.

Таблица 13 – Структура тарифов

Вид тарифа	Размер скидки с рыночного тарифа, %	Базовое значение тарифов	Новое значение тарифов (высокий спрос)
Рыночный тариф	0	100	120
Корпоративный тариф	15	85	102
Туроператорский тариф	30	70	84

2. Управление распределением квот номеров. Необходимо отметить, что эта технология применяется в настоящее время в условиях, когда практически вся гостинично-туристская отрасль работает в режиме off-line – в данном случае имеется в виду, что системы бронирования отдельных отелей не подключены к интерфейсу большинства партнеров рынка – туроператоров, корпораций, агентств и т.д. Со временем, с переходом отрасли, по крайней мере, частично, на бронирование и прием заявок в реальном режиме времени, применение этой технологии резко сократится. На сегодняшний день, когда для подтверждения наличия мест в отеле клиенты и посредники рынка вынуждены предварительно запрашивать отель (высылать заявку), или для гарантирования наличия определенного количества номеров держать или выкупать блоки мест в отеле, она является одной из наиболее распространенных для управления доходами номерного фонда отелей.

Известно, что многие туроператоры для возможности мгновенного подтверждения туров для своих клиентов предпочитают брать в отелях квоты (блоки) номеров. Многие крупные туроператоры для реализации своих туристских программ заранее выкупают блоки мест у партнеров-авиаперевозчиков и под это количество также приобретают блоки номеров в гостиницах. Подобные оптовые закупки позволяют приобрести статус предпочитаемого партнера у поставщиков услуг и снизить издержки за счет получения более выгодных цен. При этом существуют два способа распределения квот на номера.

В первом случае это заблаговременная продажа квот номеров (quotas), когда туроператор обязуется выкупать у гостиницы определенное количество номеров в течение определенного периода независимо от того, смог ли он фактически найти клиента на этот номер или нет. Т.е. финансовая ответственность партнера вступает в силу сразу же после подписания соглашения с отелем. Так как существует определенный риск непроджи туроператором выкупленных у гостиницы номеров, цена на такие блоки мест, как правило, сравнительно невысока, чем и привлекательна для оператора.

Во втором случае, гостиница распределяет определенное количество номеров (allotments) среди основных партнеров и обязуется держать эти номера

непроданными до определенного и заранее оговоренного времени, когда партнер должен вернуться и подтвердить покупку этого номера. Если этого не происходит, гостиница имеет право после истечения этого времени отдать эти номера в свободную продажу. Финансовая же ответственность партнера наступает в данном случае только тогда, когда подтверждение выкупа или отмены номера приходит по истечении отведенного времени, называемого порогом возврата номеров в свободную продажу (release period).

Так как никакого риска непроджи номеров для партнера не существует, то и цены, которые он получает, как правило, не отличаются от обычных контрактных, тем не менее, отель не может их повысить ни при каких обстоятельствах. Таким образом, распределение квот номеров по фиксированным ценам формируют статичную структуру будущих продаж отеля, которую он уже не может адаптировать к изменяющимся рыночным условиям. Поэтому, правильный подход в распределении квот является долгосрочной предпосылкой роста доходов отеля. «Правильный» подход в данном случае заключается в реализации следующих основных положений:

- снижение размера квот на даты высокой активности с одновременным значительным увеличением периода возврата номеров в свободную продажу;
- повышение тарифов на номера, продаваемые в квотах в даты высокой активности;
- введение т.н. закрытых дат (black-out dates) в течение года (обычно на периоды выставок и мероприятий в городе), в которые гостиница заранее не предоставляет места;
- уведомление об аннуляции непроданных квот номеров в одностороннем порядке (как правило, в случае подтверждения крупного заказа, под который требуются дополнительные номера), хотя такой способ в большинстве случаев не приветствуется партнерами.

При этом, как показывает практика, требуется достаточно большое количество дипломатии и такта для того, чтобы объяснить партнерам особенности распределения мест, сохранить хорошие партнерские отношения и не приобрести репутацию поставщика с потребительским отношением, использующего партнеров только для заполнения нужных отелю периодов.

3. Поздние бронирования и бронирования в отеле «от стойки». Как уже упоминалось ранее, существует определенная категория клиентов, которые бронируют номера в последний момент (в день заезда) или приезжают в отель без предварительного бронирования. Очевидно, что эти гости в меньшей степени обеспокоены вопросом цены и, в первую очередь, заинтересованы в наличии мест как таковых. По сути, это самая дорогая клиентура отеля; проблема в том, что предсказать количество таких гостей весьма сложно, и часто на практике в период высокой активности, отели продают все номера тем, кто раньше обращается, по ценам со скидками (корпоративным, операторским

тарифам и т.д.), тогда как «поздние» клиенты, готовые заплатить высокие цены, получают отказ. Отель же, таким образом, теряет потенциальный дополнительный доход. Чтобы не упускать такую возможность, отелю рекомендуется прогнозировать прибытия таких гостей в соответствии с методами, описанными в этой главе, и оставлять соответствующее количество номеров для продажи в последний момент по максимально возможным ценам.

4. Штрафы за поздние отмены бронирований и незаезд гостей («no-show»). Случается, что люди, бронирующие или для которых бронируются номера в отелях, по тем или иным причинам не приезжают, предупреждая отель об отмене номера или не делая этого заблаговременно. Очевидно, что если бы отель не взимал плату за простой номеров, он терял часть дохода – отсутствие информации об отмене номера или поздняя отмена не позволяет продать номер другому покупателю. Возможны варианты, когда более высокие скидки с розничной цены номера предполагали более серьезные ограничения по бронированию – внесению не возвратных депозитов – это также одна из форм штрафов за незаезд или позднюю отмену бронирования.

Чтобы гарантировать получение дохода с номера в гостиничной индустрии существует практика взимания штрафов за позднюю аннуляцию или незаезд гостя (no-show). При этом существуют следующие основные особенности:

- штрафные санкции применяются для негарантированных бронирований в случае оповещения отеля об отмене номера позднее 18-00 дня предполагаемого заезда, если иное не регламентируется внутренними правилами отеля;

- штрафные санкции применяются для гарантированных бронирований в случае оповещения отеля об отмене номера позднее 24 часов (сутки) до 18-00 часов дня предполагаемого заезда, если иное не регламентируется внутренними правилами;

- в случае поздней отмены бронирования нескольких ночей штраф взимается в размере стоимости одной (первой) ночи;

- при отмене групповых бронирований применяются различные штрафные санкции в зависимости от заблаговременности отмены и количества отмененных номеров, например:

- до 3 номеров может быть отменено бесплатно не позднее, чем за три дня до заезда группы;

- при отмене позднее, чем за 7 дней, применяется штраф в размере 100% стоимости отмененных номеров;

- при отмене между 14 и 7 днями, применяется штраф в размере 50% стоимости отмененных номеров;

- при отмене между 30 и 14 днями применяется штраф в размере 25% стоимости отмененных номеров.

5. Бронирование номеров сверх имеющихся в наличии (overbooking). Часто встречающиеся факты отмены номеров в последний момент или незаезда гостей менеджмент отеля может перевести в статистическую плоскость и использовать эти данные, т.е. процент потерь в загрузке, для увеличения количества бронирований на эту цифру в ситуациях, когда текущий спрос превышает возможности (предложение) отеля. Среднестатистическую величину овербукинга (от англ. overbooking) можно рассчитать по следующей формуле:

$$OB = \frac{NS + LC}{RB} \cdot 100\%, \quad (33)$$

$$OB = \frac{NS + LC}{RB} \cdot 100\%,$$

где

OB (overbooking) – среднестатистический размер допустимых перебронирований, выраженный в процентах;

NS (no-show) – среднестатистическое количество номеров, забронированных, но простаивающих из-за неявки гостей;

LC (late cancellations) – среднестатистическое количество номеров, отменяемых в последний момент (поздние отмены);

RB (rooms booked) – количество забронированных номеров (или средняя величина загрузки отеля).

Конечно, среднестатистический подход в расчете допустимой величины перебронирований должен корректироваться реалиями и особенностями конкретной ситуации. Например, в случае крупного группового бронирования логично предположить, что отмены внутри самой группы вряд ли возможны с той же вероятностью, что и отмены отдельных индивидуальных бронирований – следовательно, прогноз должен быть уточнен. Очевидно, что риск непродажи и простоя номеров при использовании технологии перебронирования мест значительно снижается, однако в этом случае всегда возникает риск отказа в предоставлении номера уже приехавшему гостю – ведь отмены и незаезды в прогнозируемом отелем количестве случаются далеко не всегда – и к возникновению конфликтной ситуации. Кроме того, менеджменту отеля нужно помнить о дополнительных расходах, возникающих в подобных ситуациях, т.к. в соответствии с международной практикой он должен предоставить следующие услуги без взимания с гостя дополнительных средств:

- размещение в отеле, равном по уровню;
- трансфер в отель;
- один международный звонок;
- возможность проживания оставшихся в рамках бронирования ночей в случае согласия гостя.

Технология бронирования номеров сверх имеющихся в наличии предполагает увеличение доходов отеля за счет максимизации показателя загрузки. Однако ввиду очевидной рискованности данной технологии и возможности потери имиджа при постоянных отказах в подтвержденных бронированиях гостям, менеджменту отеля рекомендуется делать акцент на максимизации средней цены номера (ADR) – тогда непроданная нескольких номеров в случае незаезда гостей может быть нивелирована.

6. Отказ в продажах номеров (stop-sale). В гостиничном бизнесе в первую очередь раскупаются номера базовых категорий (стандартные), и лишь затем все остальные, несмотря на то, что они могут составлять значительную, если не большую часть номерного фонда отеля. Краткосрочная стратегия продаж в сезоны высокой активности может предполагать фокусирование, в первую очередь, на продажах номеров высоких категорий (полулюксов, люксов и т.д.) по более высоким ценам и закрытие продаж номеров базовых категорий – тем самым отель заблаговременно способствует повышению средней цены номера на определенные даты.

Долгосрочная стратегия продаж, нацеленная на повышение доходов через продажу высоких категорий номеров в первую очередь, предполагает заключение договоров с корпоративными клиентами, в которых цены на номера базовых категорий не указываются, т.е. доступными для бронирования по корпоративным ценам являются только номера повышенных категорий по более высоким ценам. Тем самым, отель фактически повышает среднюю стоимость номера для компании, оставляя ее цены специальными. Одним из важных условий применения этого инструмента является структура номерного фонда отеля – чем больше в отеле номеров повышенных категорий и меньше стандартных номеров, тем более она оправдана и чаще применяется.

7. Управление обязательством подтверждения контрактной цены до последнего номера в категории (last room availability, LRA). Еще совсем недавно все контракты отеля с партнерами предполагали обязательство подтверждать договорные корпоративные (соответственно, низкие) цены до последнего номера в категории, т.е. гостиница добровольно брала на себя обязательство подтверждать специальные цены в случае наличия номеров данной категории. Со временем менеджмент отелей понял, что этот пункт контракта можно использовать для повышения доходов отеля, закрывая продажи по корпоративным низким ценам тогда, когда этого требует ситуация. Т.к. наличие номеров в отеле всегда можно проверить через открытые каналы бронирования, необходимо заблаговременно описывать этот пункт в контракте.

При этом можно использовать следующий подход – предлагать более высокие цены компаниям, желающим сохранить за собой LRA, и более низкие цены компаниям, которым LRA не нужен. Таким образом, отель получает возможность закрывать достаточно низкие корпоративные цены в любое время

в соответствии с ситуацией, и компенсировать необходимость подтверждения корпоративных цен до последнего номера их более высоким значением.

Выравнивание загрузки номерного фонда в периоды предшествующий и следующий за высокой загрузкой, за счет подтверждения бронирований с более длительным, чем период высокой активности, сроком проживания. Например, нередко в большинстве деловых отелей наиболее загруженными днями бывают, как правило, вторник, среда и четверг, в то время как в понедельник, пятницу и выходные дни значительное количество номеров простаивает. Самым простым решением было бы принимать бронирования на высокие даты – те, которые наиболее часто запрашиваются клиентами. Однако с позиции менеджмента доходов правильнее отдавать предпочтения бронированиям на более длительный срок, также включающий понедельник, пятницу и т.д., например, с понедельника по субботу – это автоматически способствует повышению загрузки в эти дни. В данном случае, запросы, охватывающие только период высокой активности, подтверждать не следует – гораздо разумнее использовать их для выравнивания загрузки в остальные дни, когда спрос менее значителен.

Предложение гостям номера повышенной категории при размещении в отеле (upsell). Одним из источников повышения доходов номерного фонда отеля может стать персонал службы размещения, который способен не только обслуживать заказы с уже подтвержденными параметрами, но и самостоятельно продавать номера. Известно, что эта служба является одним из звеньев системы продаж отеля, предлагая номера преимущественно гостям без предварительных бронирований. Однако, увеличивать продажи можно и за счет предложения номеров повышенных категорий (выше, чем указаны в записи о бронировании) гостям, уже имеющим подтверждения бронирований. Возможностями для повышения уровня категории номера размещающемуся на стойке регистрации гостю могут служить:

- существующие записи в ранее сделанном бронировании о дополнительных запросах гостей, возможности реализации которых имеются в номерах более высоких категорий (например, вид на исторический центр, море и т.п.);
- описание сотрудником службы предоставляемых в отеле услуг и существующих преимуществ при бронировании другой категории номера (например, бесплатный завтрак или переговорная комната и т.п.);
- информация, которую гость может сообщить сотруднику службы в процессе общения с ним – личные предпочтения и т.п.

Необходимо отметить, что использование этого метода должно осуществляться предельно деликатно, а персонал службы размещения должен быть обучен соответствующим навыкам. Любая негативная реакция гостя должна служить сотруднику отеля сигналом для возвращения к стандартной

процедуре регистрации, в противном случае, отель рискует испортить впечатление гостя о гостинице с первых же минут его пребывания.

4.2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ

Острая конкуренция на всех сегментах современного рынка туристской индустрии предъявляет особо строгие требования к профессиональной подготовке кадрового персонала туристских фирм, отелей, ресторанов, а также нравственным характеристикам сотрудника, его коммуникативной культуре, профессиональной этике. Современная концепция профессиональной подготовки кадров, совершенствование квалификационных показателей базируется на компетентностной модели кадрового менеджмента, которая предполагает непрерывное совершенствование профессиональной подготовки сотрудников, умноженное на их нравственные и другие личностные характеристики, готовность воспринимать все новое и использовать это в своей работе.

В соответствии с данной концепцией «компетенция» может быть определена как важнейший организационный актив компании, в котором интегрируются профессиональные знания и способности персонала, опыт, навыки в организации производственной деятельности, управлении ресурсами и бизнес-процессами в туристском предприятии или отеле, немалое значение имеет культура работы с клиентами, партнерами, конкурентами. По данной модели развитая профессиональная компетентность менеджеров предполагает:

- высокие деловые качества менеджера, способность к практической реализации профессиональных знаний и личностных качеств;
- креативность, способность к стратегической ориентации на будущее развитие организации, бизнеса, осуществлять управленческие функции в этом направлении;
- способность своевременно и адекватно реагировать на изменяющиеся ситуации рынка, принимать ответственные решения и их реализовывать, обеспечить постоянный мониторинг и контролировать процесс работы и деятельность своих сотрудников;
- коммуникативная компетентность и нравственные ориентиры;
- психологическая устойчивость и адаптивные характеристики менеджера в сложных и экстремальных ситуациях.

Профессиональную компетенцию в туристской индустрии следует рассматривать, прежде всего, как готовность топ-менеджмента и операционного менеджмента организации адекватно реагировать на изменения высококонкурентного туристского рынка, соответствие профессионального уровня работников своим рабочим местам, их потребность и способность к постоянному

самосовершенствованию и разумной оценке своей деятельности. Активизация внимания исследователей к понятиям «компетенция», «компетентность», «компетентностный подход» объясняется рядом причин:

- необходимостью создания новой концепции образования, отражающей запросы творческой личности и современные требования общества к профессиональным качествам, знаниям, навыкам и умениям;

- ориентацией высшего образования на формирование у специалиста не только предметных, но и «надпредметных» компетенций, обеспечивающих дополнительную поддержку его практического профессионального содержания.

Ключевые компетенции профессионала «задаются» основными заказчиками системы профессионального образования – работодателями, государством и обществом, и отражают актуальные потребности и интересы всех субъектов рынка труда. Причем, постановка задачи повышения качества профессиональной подготовки кадрового состава должна быть определена таким образом, чтобы и топ-менеджмент, так и функциональный и операционные уровни организации были обеспечены кадрами самого высокого класса. Стандарт качества подготовки менеджеров, по мнению Дубовой Н.А., целиком зависит от собственных претензий менеджера на свою будущую деятельность, причем, его подготовка должна соответствовать не только российским, но и международным стандартам.

Ключевые компетенции на разных «этажах» компании, в нашем случае, туристской фирмы или отеля, определяются следующим образом. Для руководства и владельцев важно сформулировать конкретную, звучащую и понятную, и разделяемую всеми сотрудниками, миссию и ценностные критерии для компании. Осознание собственной значимости, идеологии собственного бизнеса, поддерживаемые полноценным ресурсным комплексом, несомненно, обеспечат для компании лидирующее положение на рынке. Оперативный персонал должен отчетливо представлять целевые установки стратегии компании, ориентированные на достижение реальных результатов, от которого зависит его вознаграждение и бонусы. Взаимодействие оперативного и технического менеджмента в процессе деятельности должно базироваться на доверительном отношении к компетенциям своих подчиненных и делегировании полномочий. Все это предполагает наиболее высокий уровень требований к формам и направлениям профессионального образования.

В европейском гостиничном менеджменте эта проблема решается через систему непрерывного профессионального образования, в высших школах гостиничного менеджмента, постоянные практические тренинги, позволяющие закреплять профессиональные навыки, а на следующем этапе дополнительно через программы MBA и MHA. Особое внимание на этом уровне уделяется продвинутым программам корпоративного управления, образовательным модулям со стратегическим наполнением, обеспечивающим полноценное

управление организацией гостиничного производства в крупных корпоративных профилях уровня Мариотт, Ритц Карлтон, Аккор и т.д. Туристские компании Европы более консервативны в своих подходах к компетенциям своих сотрудников и ориентируются на реалии динамичного рынка потребительских интересов. Здесь есть понимание практического значения необходимости лицензирования туристской деятельности, и сертификации туристского продукта, а также государственное регулирование и поддержка международных проектов, которые обязывают иметь определенную профессиональную подготовку. В настоящее время, российский туристский и гостинично-ресторанный бизнес особенно нуждаются в менеджерах, способных оперативно реагировать на негативные перемены в условиях экономического кризиса.

Ключевым элементом для эффективной и прибыльной работы туристского, гостиничного или ресторанного предприятия, являются функциональные и операционные менеджеры. Для того чтобы оптимизировать их деятельность в организации, им необходимо обеспечить их постоянное профессиональное развитие и совершенствование. А вот с этим имеются серьезные проблемы. Следует заметить, что российская туристская отрасль, в том числе, и гостинично-ресторанный бизнес, вовсе не отличаются своей приверженностью к обучению и развитию компетенций своих сотрудников. И главный вопрос, постоянно обсуждаемый и затрагиваемый сегодня, – развитие интереса к программам непрерывного профессионального обучения. Необходима активная мотивация, и не столько сотрудников к повышению своего образовательного ценза и уровня профессиональных компетенций, но, в первую очередь, следует заинтересовать самих руководителей эффективностью системы непрерывного совершенствования компетенций своих сотрудников.

За рубежом практика самосовершенствования воспринимается как само собой разумеющаяся. В России, к сожалению, всегда требовалась какая-либо государственная или фискальная установка, строго регламентирующая требования к уровню образовательного ценза.

В российской туриндустрии в настоящее время создалась парадоксальная ситуация, когда туристским бизнесом занимаются все, без элементарной подготовки и ответственности за результаты своей работы. На рынке присутствуют совершенно непрофессиональные туристские компании, в результате, мы имеем крайне низкий уровень услуг, недовольство клиентов, отрицательные отзывы.

И это, прежде всего, – последствия отмены лицензии на туристскую деятельность, в которой строго регламентировалась профессиональная составляющая руководителей и сотрудников туристских компаний, требования к культуре обслуживания клиентов, чистоте туристского бизнеса. Теперь эти требования сняты. Во-вторых, крайне низкая правовая защищенность туриндустрии как отрасли и слабая государственная поддержка, особенно в

части профессионального образования, что ни в коей мере не отвечает реалиям сегодняшнего рынка. В-третьих, недостаточная заинтересованность руководителей туристских фирм в профессиональной подготовке и повышении квалификации своих сотрудников обусловлена собственной непрофессиональностью руководителей. Такая же ситуация в нашей стране и в гостиничной индустрии.

В России профессиональная компетенция стала рыночно востребованным элементом всего туристского бизнеса. Российский рынок образования, достаточно быстро среагировавший на потребность в специализированном образовании, к сожалению, все же оказался недостаточно подготовленным для процесса подготовки высокопрофессиональных кадров. В современной системе профессионального образования наметился гигантский перекося в сторону теоретических знаний, которые доминируют над практическими навыками. И, что еще важно, в сфере подготовки туристских кадров очень мало преподавателей высокой профессиональной компетенции с практическим «наполнением». В системе корпоративного обучения международных гостиничных цепей сформировалась определенная схема совершенствования профессиональных компетенций своих сотрудников. И Марриотт, и Шератон, и Хилтон и другие ведущие компании сознательно вкладывают значительные средства в постоянные семинары, тренинги своих специалистов, независимо от их должностного стажа или опыта работы, так как прекрасно понимают их роль в повышении эффективности оказания услуг. Ведущая роль в этой работе отводится департаментам кадрового менеджмента.

Роль кадрового менеджера в этих отелях заключается в определении реального уровня компетенций сотрудников, оценить накопленный опыт, навыки, степень соответствия современным требованиям компании. Если же компетенции этого сотрудника или претендента на должность не «дотягивают» нормативам компании, но какие-то личностные характеристики получили положительные отклики, то в этом случае компания может предложить им соответствующие программы повышения компетенций.

Для российской туристской индустрии в настоящее время очень важно совершенствование условий квалификации самих преподавателей, которые призваны научить работать в сложных условиях современного периода развития туристской индустрии, необходимо воссоздать полноценную школу научных специалистов и вкладывать средства на поднятие престижа туристской науки. Следующий этап – постоянное совершенствование программ повышения квалификации и обеспечение внедрения инновационных технологий в реальную практику обучения. И еще. Что же мы имеем в виду, когда говорим о «надпредметных компетенциях» туристских специалистов.

Сошлюсь в этом вопросе на мнение неспециалиста в туристском и гостиничном деле А.В. Абашкина, заместителя директора Института

инновационных бизнес-технологий (г. Москва), который в своей статье «LUV – значит любовь, или Управление персоналом по Герберту Келлехеру» проанализировал значение профессиональных и «околопрофессиональных компетенций» в деле достижения успеха организации на примере SouthWest Airlines. Среди этих постулатов главное место, несомненно, относится собственному персоналу, который не только технически грамотен и профессионально решает свои рабочие проблемы, но и ощущает заботу и уважение со стороны руководителей, наделен большой самостоятельностью, относится к жизни с юмором, может трудиться с высокой энергией и самоотдачей. Второй секрет в достижении успеха – культура взаимоотношений и корпоративный дух. Технику можно модернизировать, заменить, дом – разрушить, построить. Но корпоративный дух и культура компании, ее философия, идеалы создаются годами. Позитивное отношение к жизни, которое выражается, прежде всего, в улыбках. Добрая улыбка сотрудников – показатель не только «культурной компании», но и стабильной и преуспевающей в своем бизнесе. Позитивное отношение к жизни у сотрудников выражается во всем, в том числе, в отношении к сотрудникам, с которыми работаешь в данной смене, к конкурентам, и, конечно, к клиентам.

Обязательными для всех должны быть не только занятия по освоению профессиональных технических навыков, но и «уроки лидерства», которые входят в программу подготовки персонала. Сотрудников необходимо научить, как строить взаимоотношения с коллегами, как создавать временные рабочие коллективы, способные оперативно выполнить любую задачу. Обучиться смежным профессиям, брать ответственность на себя в интересах клиентов, следовательно, и в интересах самой компании. Очень важно, если персонал компании получит уроки и в области финансового менеджмента. Полагается, что мотивация людей существенно повысится, если каждый сотрудник тридцатитысячного коллектива будет знать, из чего складываются прибыли и убытки компании. Наглядные уроки экономики позволяют сотрудникам в большей степени осознавать свою ответственность за общее дело, почувствовать себя хозяевами компании. Политика участия персонала в распределении прибыли и наделения сотрудников акциями, – еще один важный шаг для повышения ответственности за результаты своей работы. Создание атмосферы причастности сотрудников от уборщицы до топ-менеджеров к общему делу, и вам не надо будет их контролировать. Сотрудники компании в таком случае заботятся о повышении эффективности работы компании. Со стороны руководства должны поощряться инициативность, креативность, постоянный поиск инновационных решений. Все это в полной мере относится и к туристической и гостинично-ресторанной деятельности, условием удовлетворения потребителей, собственного персонала, партнеров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Берглезова Т.В. Управление ростом кадрового потенциала промышленного предприятия. – Дисс. канд. экон. Наук, 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности). – М., 2006.
2. Гостиничный инвестиционный рынок Европы, Ближнего Востока, Африки: неутешительные результаты I квартала 2009 г. – www.joneslanglasalle.ru.
3. Инвестклимат замораживает отели. – www.dp.ru
4. Гостиничный инвестиционный рынок Европы, Ближнего Востока, Африки: неутешительные результаты I квартала 2009 г. – www.joneslanglasalle.ru.
5. Инвестор может извлечь выгоду от снижения цен. – Сайты компаний Accor Group, Hilton Hotels Corporation, АПТРЕНД.
6. Эксперты оценили перспективность вложений в гостиничный бизнес РФ. – Сайт компании «Альянс Медиа».
7. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес: как достичь безупречного сервиса. – М.; СПб: Вершина, 2006.
8. Качаева Е.В. Формирование системы управления гостиничным хозяйством: автореферат дис. канд. экон. наук: 05.13.10. – СПб, 1994.
9. Медведева Е.В. Формирование и развитие стратегии управления в гостиничных комплексах: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. – Тольятти, 2006.
10. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Кнорус, 2005.
11. Colliers International, 2006.