

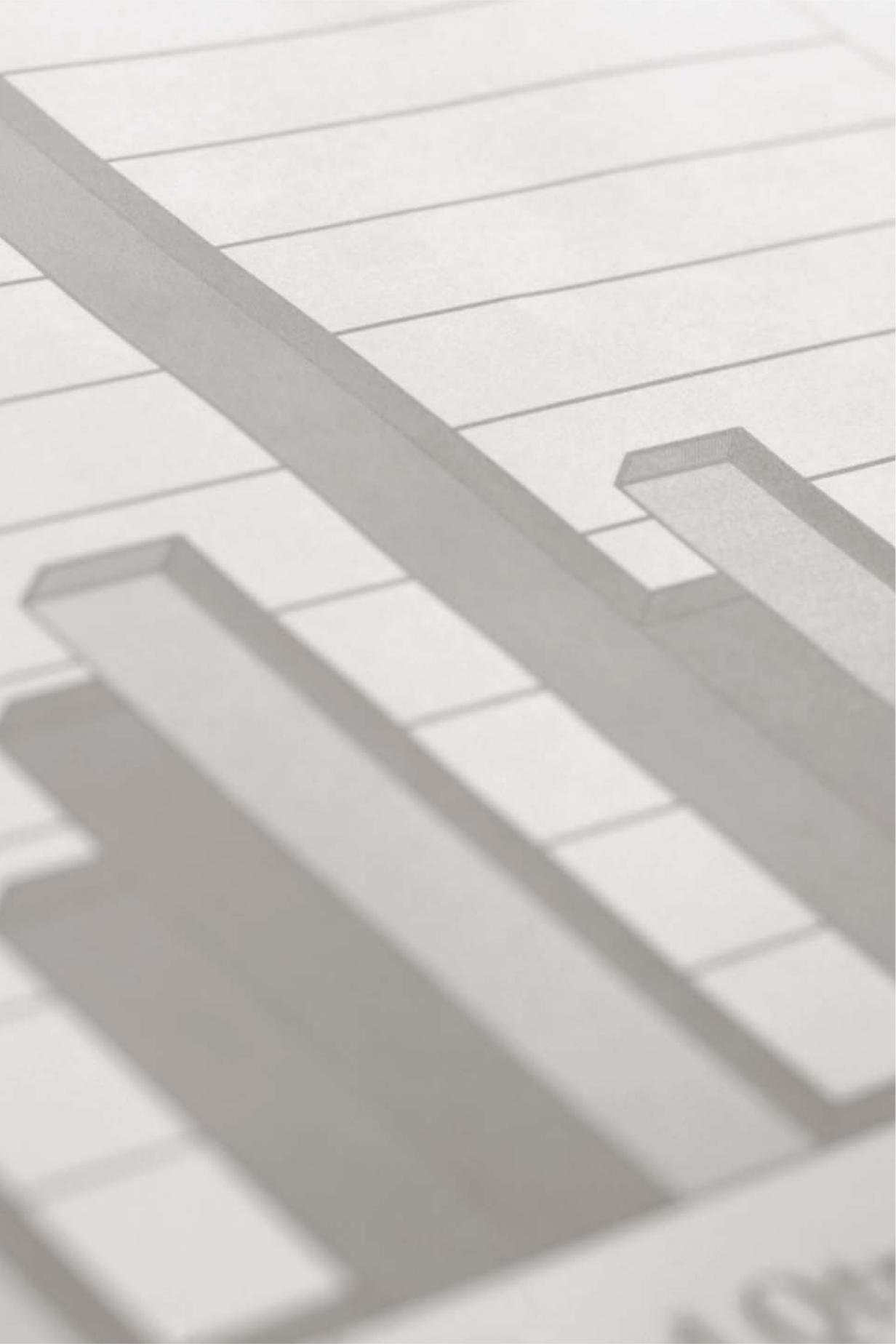


Методология оценки экономической эффективности ГОСТИНИЦ

Методические рекомендации
для работников гостиничного хозяйства,
преподавательского состава профильных центров
подготовки персонала и специалистов
для гостиничной отрасли



2006



СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по
государственному
заказу города
Москвы.

Использование
материалов целиком
или частично
допускается только
с письменного
разрешения
заказчика по
государственному
заказу ОАО
«ГАО «Москва»
и Правительства
Москвы.

Все права
принадлежат
Правительству
Москвы.

стр. 4	введение.
стр. 5	глава I. Современные тенденции и проблемы развития гостиничного рынка в России
стр. 11	глава II. Состояние гостиничного комплекса Москвы (на основе выборки)
стр. 29	глава III. Инвестиции в гостиничный бизнес и оценка результатов инвестиционной деятельности
стр. 39	глава IV. Финансово-экономические показатели эффективности работы гостиничных комплексов
стр. 46	глава V. Оценка эффективности работы гостиничного комплекса и его ключевых подразделений
стр. 55	глава VI. Рекомендации по повышению эффективности и производительности работы гостиничных комплексов
стр. 73	заключение.
стр. 75	список литературы.
стр. 77	приложение.





Методология оценки экономической эффективности ГОСТИНИЦ

Методические рекомендации
для работников гостиничного хозяйства,
преподавательского состава профильных центров
подготовки персонала и специалистов
для гостиничной отрасли



Введение

Актуальность проблемы повышения эффективности гостиничных комплексов на данном этапе развития гостиничного бизнеса является очевидной. В связи с постоянно возрастающей конкуренцией между гостиницами и гостиничными сетями, неизбежным является необходимость повышения производительности работы гостиничных комплексов, внедрения инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц и их управление, повышение качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников и т.п. Все это позволит гостиничным комплексам достичь конкурентного преимущества. Внедрение инновационных технологий требует привлечения инвестиций, что в свою очередь предполагает получение точных оценок финансово-экономического положения гостиниц и минимизации рисков. Наибольший эффект от внедрения инновационных технологий можно получить лишь при проведении предварительных исследований, получении и обработке большого массива данных, анализе этих данных с использованием современных интеллектуальных методов. Такие процессы достаточно затратные и продолжительны по времени. Для положительного их решения требуется объединение усилий различных игроков гостиничного бизнеса, постоянный обмен информацией и совместное решение некоторых аспектов данных разработок.

В соответствии с вышеизложенным, данная работа решает вопрос предварительного анализа и обобщения современных методов оценки экономической эффективности работы гостиничных комплексов, анализа и выработки рекомендаций по внедрению современных технологий повышения производительности и эффективности работы гостиниц. В качестве оценки показателей эффективности работы гостиничных комплексов рекомендуется использование ряда зарубежных методик, полное описание которых можно найти в приведенном списке литературы.

В первых главах проведено: изучение состояния московского гостиничного рынка и тенденций развития гостиничных комплексов Москвы.

Задачи исследования:

- Определить особенности развития московского гостиничного рынка.
- Рассмотреть рыночную ситуацию, характерную для гостиничного рынка Москвы.
- Выявить тенденции развития гостиничных комплексов Москвы и их отличия от мировых тенденций.

В исследовании рассматриваются основные характеристики рынка, включая оценку объема рынка и прогноз его развития. В отчете приводятся основные сведения о развитии рынка отелей в Москве, приводится перечень основных игроков этого рынка. Отчет включает анализ тарифов на гостиничные услуги, анализ тенденций развития гостиничного рынка Москвы, решение инвестиционных проблем и т.п.

Исследование основано на анализе рынка коммерческой недвижимости, статистике предложений гостиничных номеров отелями Москвы, официальных документов Московских властей, а также на данных государственной статистики.

При выполнении данной работы использовались материалы Комитета по внешнеэкономической деятельности города Москвы, Федерального агентства по туризму РФ, компаний, занимающихся исследованиями в области гостиничного бизнеса: ОАО «ГАО «Москва»», ЗАО «Мосвнешинформ», Colliers International, DISCOVERY Research Group, Tri Hospitality Consulting, Libra International, HeadHunter, агентства Abarus Market Research, Institute of Management Accountants, информационно-справочного ресурса Prohotel, ряда журналов, информационных агентств, сайтов гостиничных комплексов и др. Результаты проведенного исследования и анализа будут полезны менеджерам и руководителям гостиничных комплексов.

Современные тенденции и проблемы развития гостиничного рынка в России

По данным Ростуризма в России в 2001 году насчитывалось 4182 коллективных средств размещения, из них гостиниц — 3306. В 2005 году их стало 4797, а гостиниц — 3658. При этом в статистику могут не попадать многочисленные «малые гостиницы», быстрыми темпами открывающиеся в жилом секторе, другие типы предприятий гостиничного типа. Поэтому неудивительно, что по оценкам специалистов DISCOVERY Research Group в России на начало 2006 года насчитывалось 4,5 тыс. гостиниц. Денежная емкость гостиничного рынка России оценивается в \$1,7–2 млрд., а темпы роста — в 20–25% в год. Такие данные приводятся в аналитическом отчете «Тенденции развития российского гостиничного рынка» агентства Abarus Market Research.

Правда, пока в большинстве регионов России гостиничный бизнес развивается бессистемно — без оглядки на реальные потребности рынка. По данным Госкомстата России, в 2004 г. в нашей стране количество действующих гостиниц составляло 3873. По данным Минэкономразвития РФ, за 2004 год число гостиниц в России сократилось на 247, в то время как за 2003 год — на 45 гостиниц. По имеющимся данным, в течение 2005 г. тенденция к сокращению числа действующих гостиниц сохранилась. Количество гостей из дальнего зарубежья, посещающих нашу страну, возрастает с каждым годом. Только в 2005 году Россию посетило 3,2 млн. человек. Эксперты отмечают, что эта цифра могла быть намного больше, но туристический поток сдерживается из-за дефицита доступных гостиниц. Особо остро не-

достаток двух- и трехзвездочных отелей ощущается в Москве.

По имеющимся оценкам, объем российского рынка гостиничных услуг в 2005 году составил около \$13 млрд., из которых около \$4,1 млрд. приходится на Москву. Если в 1999 году отели Москвы и Санкт-Петербурга генерировали более 80% дохода, то в 2002 году — уже только 70%. По данным Research.rbc.ru, в настоящий момент со-

По данным Минэкономразвития, сегодня в России более 70% гостиниц по уровню обслуживания не подходят ни под одну из действующих категорий.

вокупные доходы гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга не достигают показателя в 50%. При этом, ни для кого не секрет, что наши отечественные гостиницы пока еще проигрывают в качестве обслуживания своим конкурентам, пришедшим из-за рубежа. Причем эта разница в обслуживании стремительно усиливается.

Если во Франции на один гостиничный номер приходится 100 иностранных посетителей страны, то в России — 50. Несомненно, что перед гостиницами, уже сейчас вполне реально стоят задачи по подготовке номерного фонда, да и в целом всего предприятия. В прошлом году московские отели заняли второе место в Европе по наполняемости — цифра достигла 72%. Проблемы, связанные с материально-техническим обеспече-

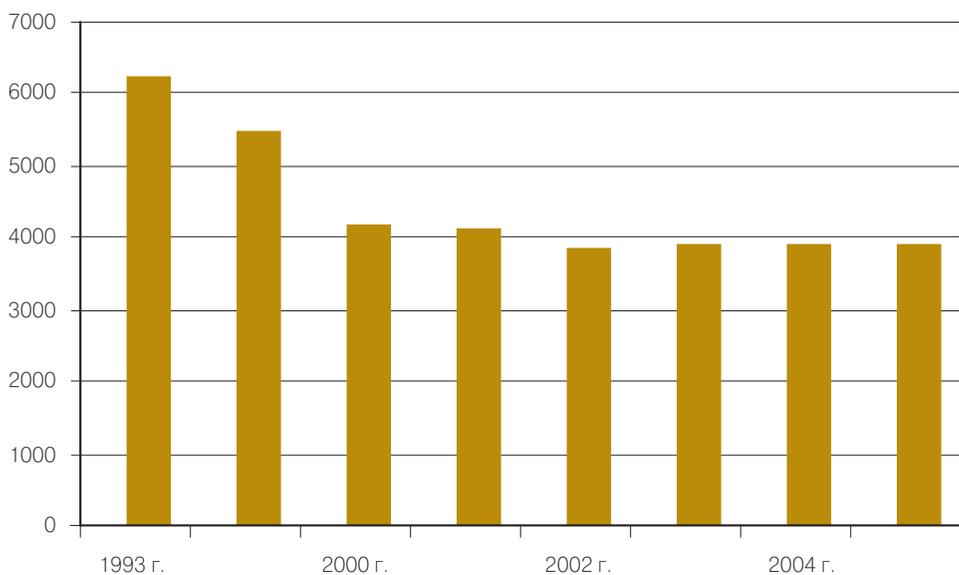


Рис. 1. Число гостиниц и аналогичных средств размещения (по данным Росстат, 2005 г.)

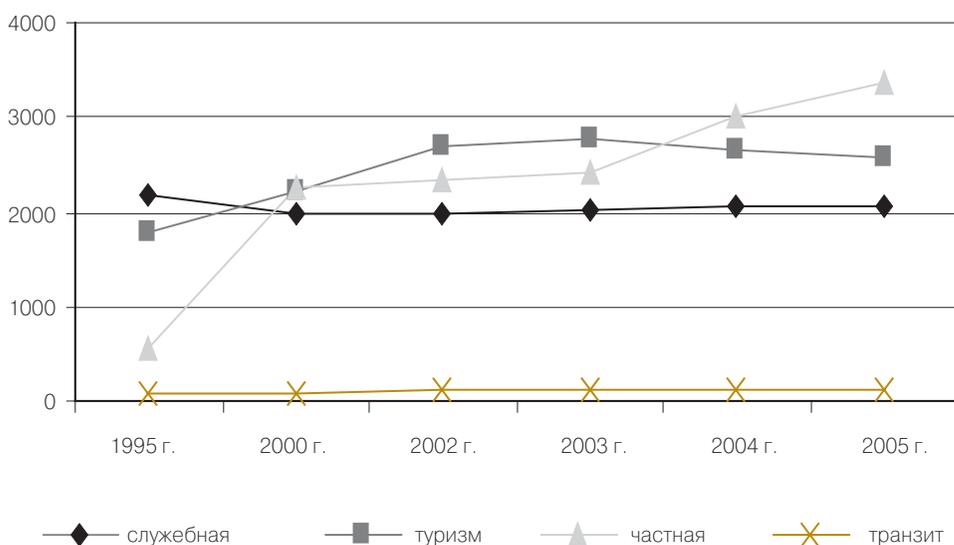


Рис. 2. Число прибытий иностранных граждан в Россию из стран вне СНГ (тыс. человек)

нием, реконструкцией и модернизацией гостиниц, постоянно находятся в центре внимания директорского корпуса.

По данным Федеральной службы государственной статистики положение дел в гостиничном бизнесе характеризуется показателями рис. 1.– рис. 4.

Число гостиниц и аналогичных средств размещения в последнее время незначительно рас-

тет, однако остается примерно в полтора раза меньше, чем в 1993 году. При этом следует отметить, что уровень гостиничных комплексов (звездность) значительно возрос.

В настоящее время сокращается прирост туристических поездок в Россию, однако растет число частных поездок.

Структура платных услуг населению подтверждает повышение стоимости туристичес-

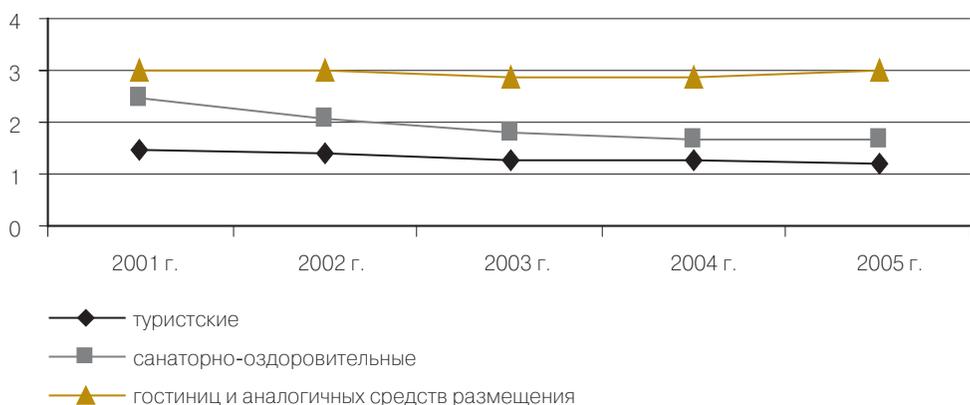


Рис. 3. Структура платных услуг населению (в процентах к итогу)

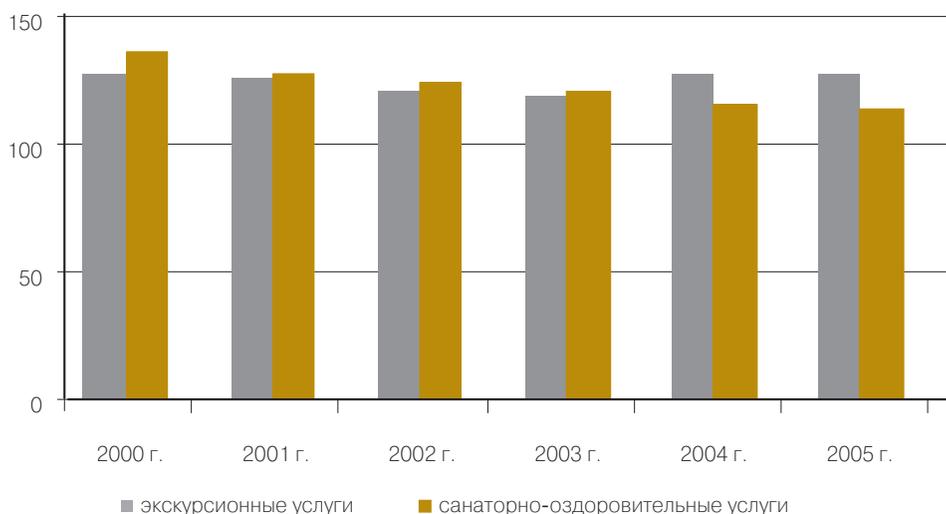


Рис. 4. Индексы потребительских цен (тарифов) (в % декабрь к декабрю предыдущего года)

ких и санаторно-оздоровительных услуг, что повлекло снижение объема оказанных услуг.

Тарифы на экскурсионные услуги в настоящее время достаточно высокие, что отмечают и многие туристические агентства. Рост тарифов на экскурсионные услуги является одним из существенных факторов, влияющих на развитие инфраструктуры туризма. Приведенные выше статистические данные указывают, что проводимая в настоящее время в России политика развития туризма, непосредственным образом сказывается на развитии гостиничного бизнеса.

По итогам 2005 года въезд иностранных туристов в Россию продолжает снижаться. В 2004 тур-

поток уменьшился на 9,2% по сравнению с 2003. А в 2005-м — уже на 16,6%. Россия «упустила» почти полмиллиона туристов. Отметим при этом, что общий въезд иностранных граждан в нашу страну чуть-чуть подрос: 22201 тыс. человек в 2005 против 22064 тыс. в 2004. Однако в 2003 году этот показатель был выше — 22521 тыс. По экспертным оценкам туроператоров, спад въездного турпотока еще больше — до 25%. По данным Росстата численность иностранных граждан (без стран СНГ), въехавших в Россию с целью туризма в 2003 г. составила 3151915 человек; в 2004 г. — 2860802; в 2005 г. — 2384626. Доля России в мировых туристических прибытиях — не более 3%.

Основными факторами, сдерживающими развитие въездного туризма, являются: устоявшийся в мире образ России как страны, неблагоприятной для туризма, действующий порядок выдачи российских виз, неразвитая туристическая инфраструктура (малое количество мест в отелях), значительный моральный и физический износ существующей материальной базы, малое количество гостиничных средств размещения туркласса (2–3*) с современным уровнем комфорта, отсутствие благоприятных условий для инвестиций, недостаточная государственная реклама туристических возможностей страны и невысокое качество обслуживания туристов. Рейтинг проблем, мешающих развитию въездного туризма, представлен в таблице 1 (по данным Российского союза туриндустрии)

Немаловажный фактор, сдерживающий въездной турпоток — несоответствие соотношения цены и качества оказываемых услуг. Кроме того, следует отметить низкий уровень бюджетного финансирования на продвижение национального турпродукта, что не дает возможности активизировать решение перечисленных проблем. В среднем иностранные государства тратят на некоммерческую рекламу и продвижение туристических возможностей своей страны за рубежом 34 млн. евро в год, и этот бюджет ежегодно увеличивается в среднем на 20%. Средства, выделенные на соответствующие цели Россией,

в текущем году составили около 3 млн. евро, а это даже меньше, чем тратит на свою рекламу Румыния.

Основными факторами, сдерживающими развитие въездного туризма, являются: неразвитая туристическая инфраструктура (малое количество мест в отелях), малое количество гостиничных средств размещения туркласса (2–3*) с современным уровнем комфорта.

По мнению экспертов, Россия сможет по-настоящему выйти на международный рынок лишь через развитие внутреннего туризма. Пока выездной поток преобладает над въездным.

Как уже указывалось выше, существенной причиной снижения туристических услуг является отсутствие достаточного количества доступных 3–4-звездочных отелей в России и неудовлетворительное качество обслуживания. Для обеспечения запланированного приема потока туристов уже в 2005 году столице следовало иметь прирост номерного фонда как минимум на 30–40 тысяч мест.

таблица 1. **Результаты опроса 115 компаний из 24 регионов Российской Федерации по ситуации на рынке въездного туризма** (данные Российского союза туриндустрии (РСТ))

Место в рейтинге	Причины, препятствующие развитию въездного туризма	Количество туроператоров, оценивших ситуацию как критическую (в%)
1	Рост цен на основные услуги, входящие в турпакет для иностранных туристов	56,5%
2	Недостаточность рекламы за рубежом туристических возможностей России	52,2%
3	Дефицит современных гостиниц турклассов в регионах	47,0%
4	Дефицит современных гостиниц туркласса в Москве и Санкт-Петербурге	46,1%
5	Дефицит необходимой для зарубежных туристов информации на иностранных языках в самой России (карт, буклетов, уличных указателей и т.д.)	42,6%
6	Неразвитость индустрии развлечений	32,2%
7	Низкое качество обслуживания иностранных туристов в российских гостиницах	18,3%

таблица 2. **Бюджетные средства, выделенные в 2005 году туристическими администрациями европейских стран на продвижение национального турпродукта** (данные ВТО)

Страна	Общий бюджет, млн. евро	В том числе выделенный правительством страны, млн. евро	Доля расходов на продвижение за рубежом из общего бюджета национальной администрации, %
Австрия	46,2	30,0	64,5
Венгрия	17,6	15,9	61,9
Германия	31,1	24,5	56,6
Греция	121,7	114,0	44,1
Польша	7,7	6,9	82,0
Румыния	5,7	5,7	65,5
Словакия	6,3	6,3	75,0
Чехия	6,8	6,8	79,3

Что касается единой классификации гостиниц, то следует отметить, что до недавнего времени в России ее не существовало. Применялось такое понятие как «сертификация», которое обозначало соответствие отеля техническим требованиям, а вот качество оказываемых услуг не учитывалось. Это отнюдь не повышало престиж российских гостиниц, которые иногда незаслуженно «рисовали» себе лишние «звезды». До сих существует несколько органов по сертификации гостиниц (все они аккредитованы в Госстандарте) и достаточно большое число систем сертификации, в соответствии с которыми владельцы гостиниц присваивают себе «звездность». В середине 2005 года в России появился единый стандарт классификации гостиниц. Однако до сих пор использование классификации носит добровольный характер. Тем не менее, все больше владельцев российских отелей стремятся соответствовать заявленному в «звездах» качеству услуг и работать в соответствии с государственной классификацией. Следует отметить, что принятый стандарт практически по всем позициям схож с международной классификацией Всемирной туристской организации, а в некоторых моментах оказался еще жестче. В российской классификации оговариваются не только размер номера, организация питания, но и требования к паркингу и наличию лифта. При этом в номере оценивается все — напольное покрытие, стены, занавески, освещение, мебель, сантехника, свободный проход к шкафам и т.п.

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения

и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизированнойности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что и готовит почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы специалисты считали прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонализированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является основным инструментом рыночной политики.

Россия сможет по-настоящему выйти на международный рынок лишь через развитие внутреннего туризма.

Отличительная особенность и конкурентное преимущество любой малой гостиницы — индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы работают в одном ценовом диапазоне со средними и крупными отелями. Впрочем, небольшой номерной фонд подталкивает владельцев небольших гостиниц максимизировать среднюю цену продаж. Однако это не всегда способствует развитию бизнеса. Ведь в гостиничном деле очень важно соблюдать соотношение между стоимостью и качеством обслу-

живания. Высококласные малые отели занимают значительную часть современной гостиничной индустрии, например в Париже их 600, а в Праге — 450. За последние несколько лет в Москве и области было построено несколько десятков малых гостиниц, а в Санкт-Петербурге даже создана Ассоциация малых гостиниц. На Черноморском побережье Краснодарского края в последние годы также наблюдается бум строительства малых гостиниц.

Распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизированнойности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что и готовит почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость.

Таким образом, малые гостиницы в целом — это хорошо развивающаяся в России и в мире отрасль. Во многих развитых странах, где туристская отрасль процветает, ставки делаются именно на эту категорию гостиниц, т. к. все большее и большее число людей предпочитает останавливаться на отдых в небольших уютных средствах размещения, где к каждому клиенту выбирается индивидуальный подход.

В настоящее время эксперты отмечают активизацию гостиничного направления в России, что создает условия для конкуренции. Однако в целом, о какой бы то ни было конкуренции на рынке гостиничных услуг можно говорить лишь применительно к низкому сезону. При появлении конкуренции отели неизбежно потеряют часть клиентов. Что, в свою очередь, ставит перед гостиницами новые требования по улучшению и внедрению новых подходов к ведению бизнеса. Возникает потребность быстро переориентироваться, реагировать на смену потребительских настроений и приоритетов. В гостиничном бизнесе, как и в любой отрасли экономики конкуренция выражается пятью силами Портера: угрозой появления новых гостиничных комплексов; способностью поставщиков и покупателей торговаться; угрозой появления аналогичных услуг; соперничеством между собой уже имеющихся гостиничных комплексов.

Первоочередного решения требуют следующие проблемы развития гостиничного бизнеса в России:

1. создание благоприятных условий для привлечения дополнительных источников в инвестирование материально-технической базы;

2. решение вопросов законодательного установления нормативов налоговых платежей, которые бы учитывали особенности отрасли;

3. приведение существующей нормативно-правовой базы для предприятий туристической отрасли России международным требованиям и практике функционирования аналогичных предприятий за границей;

4. разработка концепции финансово-экономической поддержки предприятий отрасли со стороны федеральных и местных органов власти;

5. разработка механизмов содействия повышению загруженности гостиниц на уровне государства и развитие рекламы туристического российского продукта за границей.

Решение данных проблем поможет создать условия для обеспечения льготного кредитования предприятий гостиничного комплекса; благоприятного налогового режима для инвестора; уменьшить налоговое давление на предприятия гостиничного комплекса, учесть отраслевые особенности формирования состава затрат на услуги. Все эти мероприятия позволят повысить объем инвестирования строительства и развития гостиничных комплексов. В то же время самым реальным источником инвестиций могут быть средства, полученные вследствие уменьшения налогового давления на предприятия гостинич-

Даже успешному предприятию не следует расслабляться и заниматься вопросами повышения эффективности работы.

ной отрасли. При этом следует отметить, что в ряде регионов приоритетное развитие малых частных гостиниц будет наиболее адекватной формой наращивания инфраструктурного потенциала индустрии гостеприимства. Как государство, так и ряд серьезных международных организаций намерены помочь развитию малого гостиничного бизнеса.

Состояние гостиничного комплекса Москвы (на основе выборки)

Исследовательская компания Tri Hospitality Consulting опубликовала отчет, в котором подводятся итоги первого полугодия 2006 года для гостиничной отрасли. Исследование Tri Hospitality Consulting охватывает 10 крупнейших городов Европы. По данным отчета установлено, что владельцы московских гостиниц зарабатывают больше своих коллег из других европейских столиц. По прибыли с номера Москва заняла первое место в рейтинге экономической эффективности отелей в 10 самых популярных среди туристов городах Европы. По подсчетам экспертов, Москва обогнала Париж, Амстердам и Берлин по прибыли, которую приносят отели своим владельцам. В качестве ключевых индикаторов аналитики рассматривают заполненность номеров, среднюю стоимость номера, ежедневную выручку на номер и чистую прибыль с номера. По прибыли с номера (130,38 евро) Москва заняла первое место. По стоимости проживания в гостинице она пока уступает Парижу, Лондону и Амстердаму. При этом ни в одном городе, кроме Москвы, прибыль с номера не достигла трехзначной цифры.

Москва занимает первое место в России по объемам предлагаемых услуг и доходам, получаемым от гостиничной деятельности. Потенциал столичной гостиничной базы несопоставим ни с одним другим городом нашей страны: на долю Москвы приходится 4% всего номерного фонда РФ и 50% всех доходов, что перекрывает показатели даже крупных областей. Сегодняшний годовой оборот гостиничного хозяйства столицы — 27 млрд. рублей. Налоговые поступления составляют 3–4 млрд. рублей, в бюджет города поступает 1 млрд. рублей. Предполагается, что к 2010 го-

ду гостиничные налоги будут составлять 50% доходов Москвы от индустрии туризма.

По данным Комитета по внешнеэкономической деятельности Москвы, на начало 2006 г. в городе функционировали 183 гостиницы, рассчитанные на 69200 мест. На сегодняшний день (июль 2006 года) в Москве действует 187 гостиниц, которые, в основном, сконцентрированы в Северо-Восточном, Центральном и Западном административных округах (по данным заместителя мэра Москвы Иосифа Орджоникидзе). Около 22% приходится на гостиницы 4 и 5*, оставшаяся часть представлена недорогими отелями, из которых около 24% — гостиницы категории 2*. Наибольшее количество гостиниц (65%) сосредоточено в Центральном, Северо-восточном и Западном административных округах. В аутсайдерах — Северо-западный, Юго-восточный и Восточный округа — это десятая часть от действующих гостиниц. Москва насыщена отелями высшего класса и есть явная нехватка объектов уровня 2–3*.

По оценкам ведущих консалтинговых компаний, активно работающих гостиниц на рынке, насчитывается 127 на 33,94 тыс. номеров и 60,5 тыс. мест. При этом современным стандартам, полноценно отвечает около 30 объектов, позиционирующихся в верхнем сегменте рынка, который формируется отелями 4–5*. На их долю приходится 20,6% общей вместимости. Это предприятия с высоким уровнем обслуживания, входящие в международные гостиничные цепи или имеющие независимый статус.

Доля вместимости среднего сегмента рынка до недавнего времени составляла 41,7%, он представлен советскими гостиницами высших разрядов, и довольно не однозначен по уровню обслуживания

и оснащенности. При условии проведения полной реконструкции такие гостиницы, как «Ленинградская», «Пекин», «Будапешт» могут иметь и более высокую категорию. Другие гостиницы, построенные в 70–80-е годы, практически исчерпали свой ресурс и будут перестроены или перейдут в более низкий разряд. После закрытия «России» доля этого сегмента сократилась до 35% по вместимости. И в дальнейшем старые, советские, отели, если не будут полностью перестроены, перейдут в нижний сегмент, на их место «заступят» объекты из верхнего сегмента: уже сейчас новые гостиницы класса «Холидей Инн» позиционируются в среднем сегменте. Во всяком случае, в информации об открытии «Лесной» указано, что это гостиница класса 3*, хотя цены явно претендуют на более высокий разряд. Так или иначе, наметившийся процесс роста цены на отели среднего уровня будет развиваться.

Нижний сегмент рынка представлен гостиницами категории 2* (17,8% мест) и 1* (0,5% мест). В основном, это гостиницы советской постройки первого разряда, многокорпусные и высокоэтаж-

ные, расположенные на окраинах Москвы, а также общежития, переведенные в состав гостиниц. Поскольку за последние 10–15 лет в столице была построена только одна гостиница бюджетного класса («Дружба» при торговом центре «Москва» в Люблино), и этот процесс был впоследствии приостановлен, доля гостиниц класса 1–2* будет постепенно сокращаться за счет естественного выбывания части номерного фонда.

Некатегорийные гостиницы (19,3% мест) также относятся к нижнему сегменту рынка. Эта группа представлена объектами, имеющими, как правило, ведомственную принадлежность, где за последние годы не проводились мероприятия по улучшению условий проживания. Гостиницы, включенные в эту группу, являются объектом внимания частных инвесторов, приобретающих здания для последующей реконструкции. Например, в 2003–04 годах меняли собственника такие некатегорийные объекты, как «Мария», гостиница КБ им. Яковлева и т.д. Так что доля этого сегмента в последующем также будет сокращаться.

таблица 3. Перечень гостиниц, вышедших на рынок в 2005–2006 г.
(источник: ОАО «ГАО «Москва»»)

Гостиницы, вышедшие на рынок в 2005 году			
«Спортивный центр профсоюзов "Крылатское"»	Крылатская ул.	72 номера	2*
«Волыньское»	Парк победы, Староволыньская ул.	17 номеров	5*
«Лужники»	Лужники ул.	115 номеров	3*
«Холидей Инн Лесная»	Лесная ул.	260 номеров	3*
«Свиссотель Красные Холмы»	Космодамианская наб.	233 номера	5*
«Дружба» в ОРТЦ «Москва»	Тихорецкий бульв.	867 номеров	2*
«Савой»	Рождественка ул.	70 номеров	5*
Мариотт «Кортярд»	Вознесенский пер.	203 номера	3*
Итого: 8 гостиниц		1836 номеров	
Гостиницы, выходящие на рынок в 2006 году			
«Холидей Инн Сушевский»	Сушевский Вал ул.	312 номеров	3*
«Петр Первый»	Неглинная ул. году	167 номеров	4*
«Гелиопарк Эмпайер»	1-я Брестская ул.	44 номера	3*
Гостиница на Белорусском вокзале	Белорусский вокзал	25 номеров	3*
«Варс»	2-й Капотнинский квартал	36 номеров	3*
«Холидей Инн Сокольники»	Русаковская ул.	693 номера	3*
Гостиница на Покровке	Покровка ул.	8 номеров	3*
Гостиница представительства Республики Татарстан	3-й Котельнический пер.	13 номеров	3*
«Евросити»	2-й Квартал	69 номеров	3*
«Мамезон» (бывш. «Урал»)	Покровка ул.	180 номеров	4*
ООО «Стимул групп»	Ленинский просп.	93 номера	3*
«Ритц Карлтон Москва»	Тверская ул.	280 номеров	5*
«Петровский путевой дворец»	Ленинградский просп.	45 номеров	5*
ООО «АТНК инвест»	Пересечение Гончарной ул.	7 номеров	3*
ООО «Интерзнание»	Кадашевская наб.	42 номера	3*
Итого: 15 гостиниц		2014 номеров	

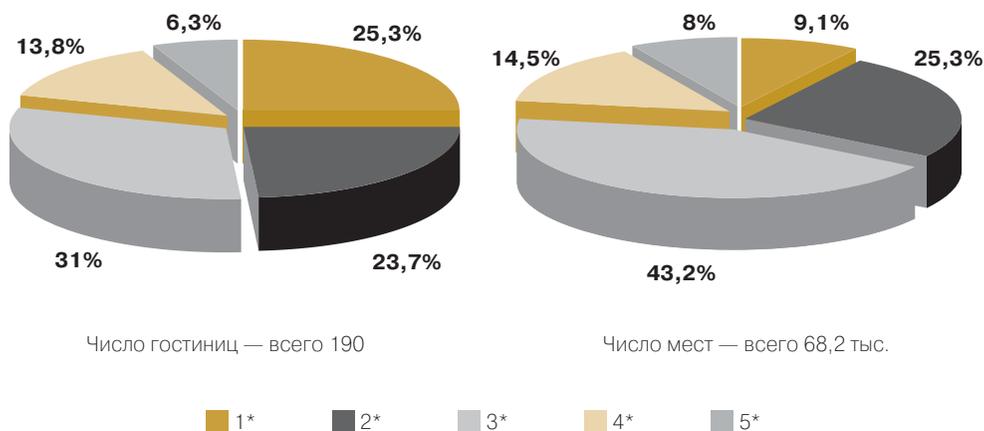


Рис. 5. Структура гостиничного комплекса Москвы по категориям гостиниц и числу мест (источник: ОАО «ГАО «Москва», 2006 г.)

По общим данным в Москве за 2003–2006 гг. было построено 22 гостиницы.

Как видно из диаграммы, в Москве высока доля гостиниц верхнего сегмента, тогда как средний и нижний представлены значительно слабее. Другой проблемой гостиничной отрасли в столице России является существование большого количества отелей, не прошедших сертификацию и не имеющих официального права позиционироваться в том или ином «звездном» сегменте. Они отнесены к числу «неаттестованных средств размещения». Если гостиница не соответствует требованиям, предъявляемым к отелям уровня 1 звезда, она классифицируется в соответствующем разряде («без звезд»). В Москве на максимальную категорию классности претендует относительно большое количество гостиниц, т.к. существует не достаточно строгий подход к присвоению отелю максимальной категории гостиниц.

Показатели наполняемости московских отелей. Эксперты Tri Hospitality Consulting, оценивающие гостиничный бизнес за первое полугодие 2006 года в 10 самых популярных среди туристов городах Европы, указывают, что в Москве, самая низкая занятость номеров — 66,7% из всех 10 городов. Эти показатели немного снизились по сравнению с предыдущим годом. В 2005 году московские отели заняли второе место в Европе по наполняемости — цифра достигла 72%.

Показатель загрузки отелей зависит от сезонности и характеризуется низкими и высокими сезонами наполняемости. По данным экспертов за-

грузка московских отелей всех классов даже в низкий сезон — в конце 2005 года и начале 2006 года — превышала характерные для Европы 50%, а в ряде случаев достигала 90% с лишним. При этом основной причиной такого положения можно считать элементарную нехватку отелей, многие отели в Москве закрылись на реконструкцию. При этом достаточно востребованными остаются самые дорогие пятизвездочные отели, бутик-отели и гостиницы класса de luxe, в которых стоимость некоторых номеров достигает 3 тыс. долл. в сутки. Таким образом, удерживание загрузки московских гостиниц на достаточно высоком уровне происходит в большей мере из-за дефицита, а не повышения объемов спроса. Это положение сказывается и на росте цен на услуги размещения.

Проведен анализ загрузки московских отелей верхнего сегмента в 2005 году. Полученные данные показывают, что в будние дни даже отели класса «люкс» заполнены на 80–90%, хотя, конечно, наибольшим спросом пользуются более «скромные» гостиницы этой подгруппы, например, 4-х звездные «Шератон» и «Тверская-Марриотт». Следует отметить, что спрос на хорошие отели в Москве является высоким уже третий год подряд, причем динамика изменений только нарастает. Например, если в 2000 году 4-х звездочный отель «Тверская-Марриотт» реализовывал 1–3 «полных дня» в месяц, то в 2005 году этот отель был загружен на 100% в течение 60 дней и еще 36 дней загрузка колебалась между 98 и 99%. Похожие тенденции наблюдались и в других гостиницах верхнего сегмента Москвы. В 2005 году ко-

личество «полных дней» в этом сегменте возросло на 9,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Таким образом, 100% загрузка отелей свидетельствует о том, что в гостиницах этой ценовой категории не возможно поселение без предварительного бронирования и использовании практики овербукинга, позволяющей максимизировать отдачу от номерного фонда. Овербукинг и тарифная сегментация клиентов являются неотъемлемой частью практики управления доходами (yield management), широко практикуемой, в первую очередь, американскими (Марриотт, Шератон, Редиссон) и французскими операторами (Новотель). К тому же увеличение количества «полных дней» в гостиницах способствует росту «замещенного спроса», когда клиент, не сумевший разместиться в выбранном отеле, вынужден сесть в средствах размещения другого класса или в жилом секторе города. Можно предположить, что в гостиницах верхнего сегмента (средняя цена продаж в которых колеблется от \$170 до \$450 за номер в сутки) отказ за 2005 год получили около 150 тыс. человек. При этом, пользуясь ситуацией повышенного спроса, московские отели бизнес-класса снижают количество предоставляемых скидок, что приводит к росту показателя средней цены продаж.

Следует отметить, что новые гостиницы, недавно вышедшие на рынок Москвы, чувствуют себя на нем достаточно неплохо. Например, «Голден Эппл» в 2005 году заполнялся почти на 70% при средней цене продаж чуть более \$200 за номер. Другой отель — «Холидей-Инн Лесная», открывшийся в марте 2005 года, уже в апреле сумел реализовать больше половины имеющихся номеров. Правда, для этого менеджменту отеля пришлось-таки устанавливать существенные скидки: средняя цена продаж в этом отеле была почти на половину ниже основного тарифа.

Ценовая политика московских отелей проанализирована согласно данным исследований консалтинговой компании Jones Lang LaSalle, маркетингового агентства Snegiri Group (конец 2005 г.) и авторским данным за 2006 год. Как показали исследования, средняя стоимость гостиничного номера в Москве вырала за 2005—2006 г.г. на треть. Она составила 191,50 евро. Такая стоимость гостиничного номера в Москве не сильно отличается от показателей западноевропейских гостиниц. По стоимости проживания в гостинице Москва пока уступает Парижу, Лондону и Амстердаму. Однако в городах Восточной Европы средняя стоимость номера значительно ниже —

101,40 евро в Праге, 81,24 евро в Варшаве и 74,91 евро в Будапеште. Отели парижской столицы стояли в 2005 году в среднем на 15% дороже, чем в Москве. Однако, гостиницы Парижа выравнивают падающий спрос путем предоставления скидок, что отражается на средней цене продаж. В Москве же наблюдается противоположная тенденция. Поэтому в 2006 году гостиницы верхнего сегмента Москвы продаются дороже французских аналогов на 20—30%.

По данным исследования агентства Snegiri Group ценовой политики 96 гостиниц Москвы, в стандартом номере гостиниц 5* самая распространенная цена — около 12000 руб., в улучшенном — 16000 руб. Минимальная цена в стандартном — 6864 руб., максимальная — 21936 руб. Минимальная в улучшенном — 8866 тыс. («Татьяна»), максимальная — 44673 руб. («Балчуг Kempinski»).

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 4* при двухместном размещении — 7000 руб., при одноместном в люксе — 8000 руб. Минимальная в люксе — 5010 руб. («Рус-отель»), максимальная — 20220 руб. («Рэдиссон САС Славянская»).

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 3* — 3000 руб., минимальная — 1255 руб., максимальная — 8500 руб. При двухместном размещении в люксе наиболее часто встречается цена 4000 руб. Минимальная — 2050 руб. («Узкое»), максимальная — 11118 руб. («Акварель»).

Самая распространенная цена стандартного номера в гостиницах 2* составляет 1000 руб., в номере люкс — 3000 руб. Минимальная цена при проживании в номере люкс — 1062 руб. (гостиница «Саяны»), максимальная — 6000 руб. («Байкал»).

Рынок диктует иную логику, и цена формируется под воздействием не только и не столько качественных показателей, но и факторов спроса. Поэтому однотипные номера с одинаковыми характеристиками (например, стандартные) могут — и предлагаются — по разным ценам, которые зависят от расположения гостиницы, ее вместимости, физического состояния номерного фонда, наконец, от маркетинговых усилий менеджмента отеля. Для рынка совершенно естественно то обстоятельство, что номер в небольшой гостинице, расположенной в центре, стоит дороже, чем номер с аналогичными характеристиками, но в отеле на 500 и более единиц, построенном где-нибудь на окраине города. Московские отели 3* могут продаваться по ценам более низкого сегмента — нижняя ценовая граница на

стандартные номера в гостиницах этого класса приближаются к средним значениям для гостиниц 2*. Точно также отели 3* могут предлагать услуги и по ценам, характерным для гостиниц более высокого уровня. Верхняя ценовая граница по этой группе намного выше средних значений цен на номера в гостиницах 4*.

Таким образом, несмотря на то, что определенная зависимость между ценой и типом номера, конечно, имеется, но внутри одной группы какого-либо ценового единства не наблюдается. Это указывает на то, что, имея перед глазами только ценовые параметры, невозможно определить даже класс отеля, не говоря уже о типе номера. Если не существует выраженной ценовой разницы между гостиницами различной классности, то логично было бы допустить существенные различия и в пределах одного типа номеров. Однако под единообразными наименованиями часто подразумевают различные характеристики номеров, что приводит к большому разбросу цен. Это показывает, что невозможно увязать цену номера и классность средства размещения, а значит, подтверждается факт недостаточного распространения Общероссийской системы классификации средств размещения и ее недоработанности.

Следует также отметить, что по мере повышения классности гостиниц сокращается возможность ценового маневра: если отели 3* в среднем стоят в 3 раза дороже менее комфортных средств размещения, то в верхнем сегменте (4–5*) разница составляет уже только 1,7 раза. Аналогично сокращается и разброс цен внутри выделенных гостиничных групп: популярный средний класс может себе позволить увеличивать цену на стан-

дартные номера почти в 7 раз, а в верхнем сегменте разница между самым дорогим и самым дешевым номером составляет «всего» 3,2 раза.

Основной вывод по исследованию ценовой политики московских гостиниц состоит в следующем: цены на гостиничные услуги Москвы завышены. Кроме того, в среднем и бюджетном классе средств размещения сложилась ситуация, позволяющая гостиницам предлагать размещение по ценам, не соответствующим уровню обслуживания. Так, если средняя цена в столичной гостинице 2* составляет почти \$35 за стандартный номер в сутки, то часть номеров продается значительно выше этого значения. С учетом времени постройки основного числа гостиниц 2* и 3* класса, в которых основные фонды изношены, планировка зачастую не соответствует современным требованиям, есть и иные недочеты, чувствительные для клиентов, предлагаемые цены вряд ли соответствуют уровню продукта.

Таким образом, основная проблема столичных средств размещения состоит не столько в их дороговизне, сколько в несоответствии цены качеству предлагаемых услуг, что в целом характерно для рынков с низкой конкуренцией. Учитывая проводимую ценовую политику, можно подтвердить тот факт, что в Москве ощущается неудовлетворенный потенциал как качественных гостиниц категории 4*–5*, так и номеров категории 3*, в соответственно более низком ценовом диапазоне.

Прогнозы специалистов о том, что с увеличением числа московских отелей цены в них будут снижаться, пока не оправдываются. На сегодняшний день минимальная цена номера в пяти-

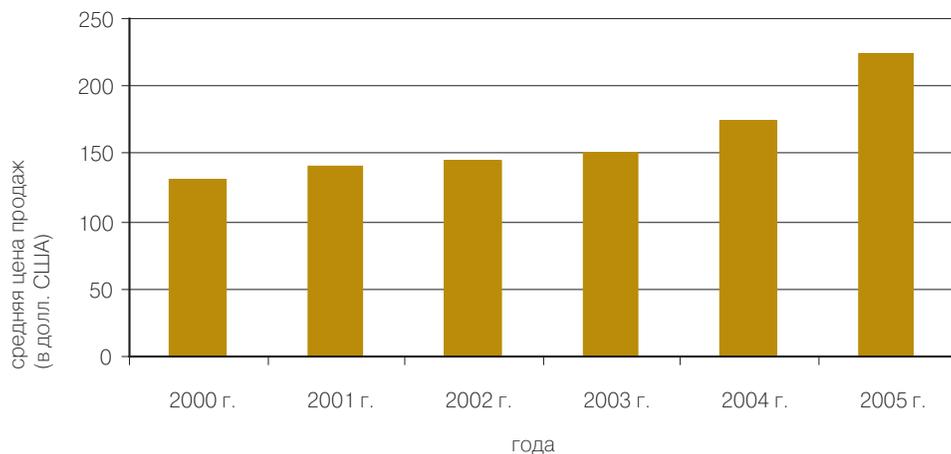


Рис. 6. Средняя цена продаж в гостинице «Тверская-Марриотт» по годам (источник: HCD Group, 2005)

звездочном отеле в Москве составляет \$200, а максимальная может находиться в пределах \$2–2,5 тыс. При этом следует отметить, что рост цен на гостиничные услуги в Москве происходит в основном из-за дефицита мест размещения. На рис. 6 проиллюстрирована динамика по годам средней цены продаж в 4-х звездочной гостинице «Тверская-Марриотт».

По показателю наполняемости и ценовой политики отелей Москвы можно сделать вывод о том, что в целом тенденции, происходящие на гостиничном рынке Москвы характерны для городов с относительно устойчивым туристским потоком.

В Лондоне, например, средняя загрузка отелей не уступает московской, и такая ситуация для этого рынка скорее типична, чем необычна. На пределе имеющейся емкости работают отели верхнего сегмента в ОАЭ. Вообще, считается, что заполняемость гостиницы должна стремиться к 100%. Однако для гостей столицы перегрузка отелей создает существенные неудобства: так, некоторые гостиницы Москвы уже «заказаны» вплоть до 2007 года. К тому же, по оценкам специалистов, цены не снизятся и до тех пор, пока загрузка отелей будет оставаться в среднем на уровне 70% от общего количества мест. Учитывая, что вопросы ценовой политики и возможности поселения волнуют как профессионалов, так и простых туристов, в том числе зарубежных, то сложившаяся ситуация может в будущем иметь негативные последствия.

С 2005 года туроператоры указывают на снижение потока иностранных туристов (включая тех, кто имеет деловые цели поездки), прибывающих в Москву. В качестве причин называются и высокие цены, и проблема размещения, и несоответствие уровня обслуживания указанной классности московских отелей. Туроператоры отмечают значительное сокращение потока туристов, в пределах 15–25% по сравнению с последними

Основная проблема средств размещения состоит не столько в их дороговизне, сколько в несоответствии цены качеству предлагаемых услуг, что в целом характерно для рынков с низкой конкуренцией.

двумя годами. Количество граждан РФ, размещающихся в гостиницах города, неуклонно сокращается, начиная с 2002 года. Эта же тенденция характерна и для жителей стран СНГ. С другой стороны, уже в ближайшем будущем предполагается построить до 20 гостиниц, реальная классность которых будет определяться не пожеланиями туристов, а месторасположением объекта и конъюнктурой рынка. Наложение этих разнонаправленных факторов может существенно изменить ситуацию в верхнем сегменте рынка Москвы в среднесрочной перспективе.

Персонал. На начало 2006 года, с учетом ввода в строй новых гостиничных объектов, численность персонала, занятого в гостиничной отрасли Москвы, составляет более 30 тыс. рабочих мест (по данным Комитета по внешнеэкономической деятельности города Москвы). К 2010 году, когда будет реализована программа развития гостиничного хозяйства в столице, число рабочих мест в отрасли составит 250 тыс. человек. Персонал, занятый в гостиничной отрасли, имеет структуру, приведенную в таблице 4.

При этом следует отметить, что в отелях 5*, представляющих 8% номерного фонда столицы, занято 22% работающих; в гостиницах 4*, составляющих 14,5% номерного фонда — 15% работающих; в гостиницах 3*, составляющих 43,2% номерного фонда — 20% работающих. Наибольшее число сотрудников — 43% — работают в гостини-

таблица 4. Структура персонала, занятого в гостиничной отрасли г. Москвы (Источник: ЗАО «Мосвнешинформ», 2006)

Основные направления деятельности	Доли сотрудников, %
Службы управления номерным фондом (с горничными)	24
Служба питания	23
Инженерно-техническая служба	14
Бухгалтерия и экономический отдел	5
Служба приема и размещения (с бронированием)	8,5
Прочие службы	25,5

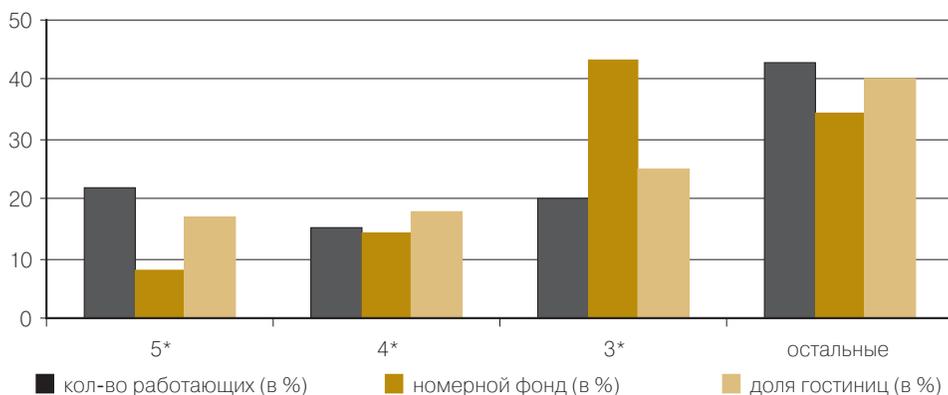


Рис. 7. Соотношение числа работающих, номерного фонда и доли гостиниц относительно их разрядности

цах уровня 1–2*, которые составляют 34,3% номерного фонда.

Как показывает диаграмма, относительный показатель числа работающих для гостиниц 5* — 2,75; для гостиниц 4* — 1,03; для гостиниц 3* — 0,46; для остальных гостиниц — 1,25. Количество работающих в гостиницах 5* практически оптимально, низкий показатель работающих в 3* гостиницах указывает на недостаточно качественное обслуживание, а высокий показатель количества работающих в гостиницах 2*–1* указывает на недостатки системы обслуживания данных гостиниц. К тому же, если с топ-менеджерами на российском гостиничном рынке все в порядке, то недостаток и недостаточная подготовка менеджеров среднего звена ощущаются практически во всех гостиницах. Нехватка линейного персонала среднего и низшего звена уже сейчас ощущается в московских гостиницах — несмотря на то, что несколько крупных отелей («Москва», «Минск», «Россия») закрылись на реконструкцию и их персонал «перетек» в другие компании. Как показал опрос персонала различных гостиниц Москвы, удовлетворенность работой зависит от уровня требовательности самих гостиниц. При этом, чем ниже уровень, тем более завышена самооценка.

Отдельной проблемой является и возраст персонала гостиниц. Средний возраст значительной части персонала (32%), занятого в гостиничной отрасли Москвы, составляет 40–49 лет. Более 50% работников находятся в возрасте 40–59 лет. Таким образом, в ближайшие 5–7 лет 30–50% ныне трудоспособного персонала достигнет пенсионного возраста. Поэтому актуальным остается вопрос омоложения отрасли. Данная тенденция уже наметилась — в сегменте гостиниц 4–5*.

Вопросы подготовки кадров, повышения их квалификации, ротации и обновления часто упускаются из виду. Подготовкой квалифицированных специалистов надо заниматься постоянно. Как показывают статистические данные, в отрасли даже в сегодняшних условиях ощущается нехватка квалифицированных кадров, несмотря на то, что только в Москве более 50 учебных заведений готовят специалистов разного уровня для сферы гостеприимства и питания. Можно отметить ряд причин такому положению, среди которых: отсутствие опыта подготовки кадров для этой сферы в отечественных учебных заведениях, отсутствие как отечественных, так и зарубежных стажировок студентов и преподавателей про-

таблица 5. Возраст персонала, гостиниц занятого в гостиничной отрасли г. Москвы

(источник: Федудин А.А., «Исследование рынка трудовых ресурсов гостиничного комплекса Москвы»)

Возраст персонала	Доля на рынке труда, %
До 18 лет	1
18-29 лет	18
30-39 лет	22
40-49 лет	32
50-59 лет	20
60 и более лет	7

фильных вузов, слабые учебные планы и недостаток учебно-методической литературы и т.п.

Учитывая многолетний зарубежный опыт, следует отметить, что для того чтобы удовлетворить растущую потребность в кадрах для гостиничной отрасли города, необходимо активное участие в этом процессе самих гостиниц. Слабое взаимодействие между гостиничными предприятиями и вузами приводит к отсутствию практических навыков у выпускников, а значит — снижает общее качество кадрового резерва отрасли.

При этом в наиболее удачном положении по проблеме подготовки персонала находятся гостиницы, использующие стандарты международных брендов. Сейчас таких отелей в Москве 17 (12% всех предприятий), они занимают 15,7% рынка по размеру номерного фонда (4644 номеров) и 12% по числу мест (7702). Подготовка персонала в этих отелях происходит системно, с учетом требований соответствующих управляющих компаний. Участие в дальнейшем создании и управлении отелями в Москве намереваются принять многие международные гостиничные цепи со своими брендами: “Intecontinental” (“Crowne Plaza”, “Holiday Inn”), “Accor” (“Novotel”), “Starwood” (“Le Meridien”), “Marriott International, Inc.” (“Cortyard By Marriott”, “Ritz-Karlton”), “Residor SAS” (“Radisson SAS”) и другие.

Отели, не входящие в гостиничные цепи, системно практически не занимаются подготовкой кадров, не имеют опыта подбора персонала и, в некоторых случаях открываются, практически без комплектации подразделений. По экспертным данным, с управляющими компаниями не связаны почти 70% московских отелей.

Для того чтобы удовлетворить растущую потребность в кадрах для гостиничной отрасли города, необходимо активное участие в этом процессе самих гостиниц.

Современная техническая база, позволяющая проводить практические занятия, имеется лишь в некоторых московских учебных заведениях, поэтому очень важна организация практики студентов профильных вузов на базе действующих гостиничных предприятий Москвы с возможностью их последующего трудоустройства. В соответствии с этим и согласно подписанному мэром Москвы распоряжению, для повышения квалификации работников гостиниц и туристских ор-

ганизаций было создано Государственное унитарное предприятие (ГУП) «Учебно-тренинговая гостиница» (2004 год). Это первая учебная гостиница подобной формы собственности. Учредителем ГУП является Департамент имущества столицы. Учебно-тренинговая гостиница расположена в Северо-Восточном административном округе г. Москвы на территории гостиницы «Турист». Гостиница имеет категорию две звезды и насчитывает 94 номера на 164 места: 1-местные однокомнатные (24 номера), 2-местные однокомнатные (44 номера), полулюксы (26 номеров). На базе данной гостиницы проходят практику студенты различных учебных заведений. Кроме студентов, в гостинице проводятся многочисленные семинары, а наличие конференц-зала дает возможность проводить различные деловые встречи. Для повышения самостоятельности финансовых решений форма собственности гостиницы получила статус акционерного общества (ранее — унитарное предприятие).

Согласно Программе развития туризма в Москве, принятой столичным правительством на период до 2010 г., предусматривается строительство и реконструкция большого числа гостиниц. В связи с этим потребуются огромное количество персонала, что практически не учитывается в настоящее время. С учетом планов строительства и ввода новых гостиниц уже в пределах срока получения высшего и среднего специального образования для обеспечения функционирования гостиниц потребуется еще 30–40 тысяч мест, если следовать прямой интерполяции. В связи с этим очень важным становится вопрос подготовки и переподготовки кадров для гостиничной индустрии. С учетом нынешнего состояния дел, требуется серьезная и по-новому организованная государственная поддержка решения этой проблемы, в том числе — учреждений, ведущих подготовку и переподготовку кадров для сферы гостеприимства. Учитывая многолетнюю зарубежную практику, согласно которой в зарубежных гостиницах кадровый резерв начинают подбирать еще на стадии проектирования, проблема быстрого увеличения подготовленного персонала для гостиниц должна решаться совместными усилиями гостиничных предприятий, нынешних и будущих собственников и менеджмента отелей, учебными центрами подготовки и переподготовки персонала.

Причинами кадровых проблем, которые встают перед отраслью, являются:

- достаточно низкий уровень зарплат персонала гостиниц;
- недостаточно качественная подготовка специалистов профильными учебными заве-

дениями (некачественные программы обучения, учебно-методические материалы, отсутствие качественной практики, недостаточный уровень преподавательского состава);

- игнорирование отраслевых вузов столицы топ-менеджерами гостиниц, отсутствие связей с вузами;
- владельцы строящихся отелей практически игнорируют проблему кадров, не имеют четко отработанных качественных критериев по отбору персонала, плохо себе представляют и количество требуемых специалистов;
- на недостаточно качественном уровне решаются вопросы дополнительного обучения вновь принятых сотрудников, а также повышения квалификации уже работающего персонала отелей.

Достаточно низкий уровень оплаты труда служащих московских отелей, как считают аналитики Tri Hospitality Consulting, является основным фактором того, что по прибыли с номера за первое полугодие 2006 года Москва заняла первое место в рейтинге экономической эффективности отелей в 10 самых популярных среди туристов городах Европы. Показатель оплаты труда составляет порядка 20,3% оборота. Отсутствие необходимости платить служащим отелей так, как платят, например, в Париже, делает гостиничный бизнес в Москве выгоднее, чем столицах Европы. В Париже отчисления на оплату труда служащих достигают 40% оборота.

В столичной гостиничной практике уже были случаи, когда отели открывались с некомплектом сотрудников и, соответственно, не могли обеспечить качественное обслуживание клиентов. Поэтому инвесторы гостиничных проектов заранее должны выделять ресурсы на подготовку кадров, налаживать прямые связи с учебными центрами. Специалисты отраслевых вузов разработали программы дистанционного обучения и переподготовки гостиничного персонала.

В настоящий период на принципиально новый качественный уровень выходит техническая оснащенность структур гостиничной отрасли, широкое применение получают новые системы информатизации и связи, активно используются современные управленческие технологии, резко возрастает уровень конкурентной борьбы за клиента. В этой связи неизбежно значительное повышение требовательности к профессиональной подготовке сотрудников предприятий гостиничной индустрии. К тому же, учитывая перечисленные недостатки подготовки и повышения квалификации кадрового состава московских гостиниц, был открыт Центр кадрового развития

Проблема быстрого увеличения подготовленного персонала для гостиниц должна решаться совместными усилиями гостиничных предприятий, нынешних и будущих собственников и менеджмента отелей, учебными центрами подготовки и переподготовки персонала.

индустрии гостеприимства, призванный обеспечить взаимодействие, взаимный поиск и информирование всех участников кадрового обеспечения отрасли. Информационно-координационная деятельность в кадровой сфере предполагает разработку отраслевого предложения по аттестации работников гостиничного хозяйства, регулярный обмен информацией путем проведения круглых столов, семинаров, встреч с участием преподавательского состава профильных учебных заведений и высшего управленческого звена московских отелей, выпуск специализированных пособий для руководства московских отелей.

Планирование реконструкции и строительства.

По данным экспертов с учетом выводимых с рынка отелей можно осторожно оценивать, что столице «мгновенно» не хватает не менее 23–25 гостиниц по 300 номеров. Эти отели должны позиционироваться в среднем сегменте, с ценой до \$150 rack-rate (скидки для групп до \$80–100) — только чтобы заполнить дефицит. При правильном распределении уровня цены и качества, сохранении политической стабильности и существующих экономических тенденций это не должно вызвать потрясений на рынке гостиничных услуг. Реализация Генеральной схемы размещения гостиниц в городе Москве до 2010 года позволяет увеличить гостиничный фонд города в 2,5–3 раза по сравнению с существующим. Запускаемые и планируемые проекты касаются более 200 гостиничных объектов новой постройки и реконструированных, которые рассчитаны на прибавку 98 тыс. мест. В дальнейшем, до 2020 г., планируется, что в Москве будет функционировать до 730 гостиниц общей вместимостью до 517 тыс. мест. Это обеспечит достижение норматива для крупных мегаполисов с развитым туризмом — 1 место в гостинице на 50 человек населения. Учитывая эти показатели, можно сделать вывод, что к 2020 году количество гостиниц в Москве

увеличится примерно в 4 раза, а общая вместимость гостиничного комплекса — в 7 раз.

Таки образом, согласно Генплану развития Москвы до 2010 г. в городе планируется построить 240 гостиниц на 200 000 мест. Это позволит городу в 2010 году принять 12 млн. туристов. Приоритетным названы строительство и реконструкция недорогих отелей, номерной фонд которых должен составить почти 67% от общего количества мест в гостиницах столицы. Как раз в таких отелях предпочитает останавливаться наибольшее число приезжих.

Сегодня сокращение номерного фонда постепенно компенсируется активным строительством. Москва насыщена отелями высшего класса, но есть явная нехватка объектов уровня 2–3*. К ноябрю 2006 года в столице уже открыто 9 новых отелей, до конца года должны появиться еще порядка 600 новых номеров. При этом, вместе с появившимися ранее (2000–2006 гг.) общее количество введенных в эксплуатацию номеров составит около 4,7 тыс.

В 2005–2006 гг. в Москве было запланировано ввести в эксплуатацию 28 гостиниц. Из них только две 5* — уже построенный «Swissotel Москва Красные Холмы» и отель на месте «Интуриста». Шесть гостиниц соответствуют уровню 4*. Оставшаяся часть, за исключением пары двухзвездочных, — 3*, что полностью соответствует приоритетам, отраженным в генплане. При этом в соответствии с Генеральной схемой размещения гостиниц в Москве до 2010 г. в каждом административном округе должны появиться новые отели.

Учитывая дефицит участков, пригодных для развития гостиничных проектов в центре столицы, можно прогнозировать выход отелей класса «люкс» за пределы узкой зоны вокруг Кремля и Тверской улицы. Как показывает опыт Swissotel (2005 г.), хорошие шансы на успех могут иметь гостиничные проекты высокого уровня, развивающиеся в составе крупных деловых комплексов класса «А», при условии, в частности, привлечения к их управлению известной международной гостиничной марки. Люкс-отель на Садовом кольце, первый объект группы Raffles, вышедший под брендом «Swissotel — Красные Холмы» отличается не только необычным дизайном и экзотическим — сингапурским — владельцем бренда, но и выбранным участком. До выхода на рынок Swissotel проекты гостиниц класса «люкс» тяготели к центру Москвы и, как правило, не выходили за пределы Бульварного кольца. Относительная удаленность Swissotel от центра компенсируется хорошей транспортной доступностью, удачным дизайном, высоким уровнем оснащения номе-

ров, их площадью, качеством и разнообразием услуг, а также соседством с одним из наиболее популярных деловых и культурных центров Москвы. Итоги первых месяцев работы данной гостиницы свидетельствуют об успехе этого проекта.

Практически 90% всех гостиниц, вводимых в 2005–2007 гг. (сюда не входят ведомственные), находятся на территории ЦАО. Северо-Западный административный округ строит сразу две гостиницы класса 2*. Одна из них, на 220 мест, в торговом комплексе «Палашевский рынок», вторая, на 100 мест, — в многофункциональном комплексе «Аграманд» (Волоколамское шоссе). В ЮВАО в составе ОРТЦ «Москва» (Тихорецкий бульвар) уже введена в эксплуатацию гостиница 3* на 1300 мест. В ЗАО на ул. Крылатской появилась гостиница в Спортивном центре профсоюзов «Крылатское» на 108 мест.

В ВАО построена гостиница около метро «Сокольники» на ул. Русаковской («Холидей Инн Сокольники» на 1040 мест). С начала 2006 г. сданы в эксплуатацию две гостиницы 3* — «Холидей Инн Сушевский» и Marriott Courtyard. Сданы — гостиницы «Ритц Карлтон — Москва», «Петр Первый», «Мамезон», а также гостиница Российской академии госслужбы при президенте РФ на проспекте Вернадского. Дополнительно откроется несколько малых отелей, например, Мосрыбхоз открыл в 2004 году гостиницу на 21 место на ул. Пятницкой.

Кроме того, в соответствии с Программой реконструкции многокорпусных гостиниц, к 2010 году на территории СВАО столицы планируется сформировать современную зону гостеприимства на базе гостиниц «Алтай», «Турист», «Байкал», «Останкино», «Восток», «Ярославская», «Золотой колос».

Динамично развивается и нижняя граница верхнего сегмента московского рынка средств размещения, т.е. отели 3–4* международного уровня. В течение 2003–2005 гг. прибавилось почти 1100 номерных единиц. Строительство доступных гостиниц является приоритетным направлением для Москвы. В 2006 году было подписано распоряжение о строительстве трехзвездочных гостиниц с использованием сборных железобетонных конструкций. Разработка типового проекта такой гостиницы (категории «3 звезды») за счет средств бюджета города будет выполнена в 2006 году. По типовому проекту гостиницы будут построены на 10 участках, подобранных Москомархитектурой. Строительство будет осуществляться в 2007–2009 гг. Кроме того, власти Москвы планируют построить вдоль транспортной магистрали «Москва — Санкт-Петербург» (Зеле-

ноград) 5 гостиниц, емкостью 750 номеров. Еще один глобальный проект московского строительства — сеть мотелей для автотуристов, которые предполагают возвести на внутренней стороне МКАД. Для их возведения будут использованы строительные элементы демонтируемой гостиницы «Россия».

Между тем, по оценкам экспертов, помимо дешевых гостиниц в Москве остаются востребованными дорогие пятизвездочные отели, бутик-отели и гостиницы класса deluxe, в которых стоимость некоторых номеров достигает 3 тыс. долл. в сутки. Столь благоприятная ситуация является для международных гостиничных операторов еще одним фактором, влияющим на принятие положительного решения о приходе на рынок, а также стимулирует отечественных инвесторов вкладываться в этот вид бизнеса.

Концентрация проектов нового строительства в верхнем сегменте гостиничного рынка объясняется высокой стоимостью строительства и выкупа прав аренды участков. Поскольку земля стоит одинаково дорого для любых объектов, поэтому выгоднее строить средства размещения высокого уровня, чтобы оправдать высокие цены на проживание. А наличие выраженного платежеспособного спроса на гостиницы, уровень комфорта в которых соответствует международным стандартам, уменьшает сроки окупаемости проектов — во всяком случае, по сравнению с гостиницами более низкого уровня и с меньшей стоимостью услуг. Дорогая столичная земля является главным тормозом для строительства двух- и трехзвездочных отелей. Поэтому, по мнению экспертов, строить дешевые гостиницы в Москве нерентабельно. Действительно, почти все проекты реконструируемых гостиниц (бывший «Интурист», «Москва») станут в будущем отелями класса люкс. Таким образом, город может потерять часть дешевого номерного фонда.

Инвестиции. Для целей строительства и реконструкции гостиничных комплексов достаточно широко используются инвестиционные средства. По данным компании Tri Hospitality Consulting в 2006 году владельцы московских гостиниц зарабатывают больше своих коллег из других европейских столиц, то есть по прибыльности московские отели заняли первое место. Высокие темпы роста доходов на номер, стабильно высокая загрузка и благоприятная рыночная конъюнктура повышают интерес инвесторов к верхнему сегменту гостиничного рынка Москвы, который в последнее время демонстрирует тенденцию к расширению. За последние

два года общий объем инвестиций, привлеченных в городское гостиничное хозяйство, составил \$1 млрд.

Правительство Москвы разрабатывает меры по стимулированию инвестиций в строительство гостиниц в городе. Постановление столичного правительства «О стимулировании гостиничного бизнеса в Москве» предусматривает значительные льготы для инвесторов, вкладывающих деньги в строительство гостиниц. В частности, при покупке права на долгосрочную аренду земельного участка будет предоставляться скидка 50%. В период строительства гостиницы и в течение первых трех лет после введения ее в эксплуатацию владельцы будут платить всего 1% от месячной арендной платы земельного участка. Также постановление предусматривает, что строящийся объект будет бесплатно подключаться к инженерным коммуникациям. Проект строительства гостиницы может быть включен в инвестиционную программу Москвы, и в этом случае город будет возмещать инвестору до трех четвертей процентной ставки по кредиту, взятому на строительство гостиницы. Кроме того, Москва не будет брать себе никакой доли в гостинице, которую строит инвестор.

Вместе с тем, вложения в гостиницы требуют «длинных» денег (окупаемость от пяти лет), поэтому этот бизнес менее привлекателен для девелоперов, чем строительство жилых и офисных помещений. Построив гостиницу, надо платить аренду за землю, за имущество, коммуникационные расходы, делать ремонт, обновлять фонд, платить зарплату. При этом окупаемость ее возможна лет через десять. Имеется и другая проблема, состоящая в том, что вновь построенные гостиницы будут просто нереально заполнить.

Однако, перспективы, о которых заявляет московское правительство, предполагают прирост потока гостиничных клиентов примерно на 100% каждый год, а по реальным данным в настоящее время он равен 3–5%.

Существует еще несколько проблем, которые тормозят развитие гостиничного комплекса столицы. Одна из них состоит в том, что практически все гостиницы, которые есть в России, соответствуют СНиПам 60–70-х годов прошлого века, в которых считается нормой номер в трехзвездочном отеле 17 кв. м, а по международным стандартам он должен быть 26 кв. м. Советские гостиницы надо перестраивать заново, что требует довольно больших и долгосрочных инвестиций.

Основным источником финансирования строительства гостиниц являются средства част-

ных инвесторов — российских и иностранных компаний. Недостатка в инвесторах нет, их на-

По экспертным данным в 2006 году Москва способна поглотить 16 млн. ночевков, что составляет примерно 4 млн. клиентов (при 70-процентном заселении отеля).

много больше, чем требуется для освоения свободной земли в столице. Однако, каждый участок под строительство гостиницы продается с различными обременениями. Поэтому прежде чем заложить фундамент гостиницы, инвестор должен несколько раз взвесить все «за» и «против», поскольку обременения могут приводить к удорожанию проекта, повышая, таким образом, срок окупаемости гостиницы до 10 и более лет, что на сегодняшний день остается экономически рискованным предприятием. Также тормозит развитие гостиничного рынка столицы желание девелоперов минимизировать срок возврата инвестиций. Поэтому при покупке инвестконтракта инвестор старается уменьшить общую площадь гостиничного фонда, при этом увеличив площадь под торговые, офисные объекты.

Западные гостиничные сети не спешат делать долгосрочные вложения. Они либо продают франшизу, либо берут контракт по управлению гостиницей. Таким образом, иностранные операторы не спешат на российский рынок, а среди российских операторов только единицы понимают, как надо строить и как надо управлять гостиничным комплексом.

Однако в последнее время появилась и другая тенденция: российские инвесторы все чаще отказываются от услуг иностранного менеджмента, поскольку в России появился класс, способный качественно управлять отелями. Такой вариант позволяет существенно сократить издержки, но специалисты предупреждают, что качество в таком случае несколько не должно страдать, поскольку большинство посетителей дорогих отелей — зарубежные гости.

Собственность и управление. Рост спроса на гостиничные номера стимулирует инвестиционный рынок. Например, в 2005 году в Восточной Европе общий объем гостиничных сделок составил 500 млн. евро, в сравнении с 285 млн. в 2004 г. О высоком интересе инвесторов к гостиничному рынку в Москве указывают процессы приватизации, которые активизировались в 2005 году. При

этом продажи 2005 года отличались рекордными суммами. В конце года в Москве были проданы 100% акций гостиницы «Украина» — почти за \$275 млн., что почти на \$100 млн. выше первоначально заявленной цены.

В большинстве московских пятизвездочных отелей контрольные пакеты акций принадлежат московскому правительству. Столичный Департамент имущества владеет 69% акций «Балчуга» (совладелец — сеть Kempinski Hotels), 50% — «Рэдиссон-Славянской» (Москомимущество и Radisson Hotel Cooperation), 51% — «Олимпик-Пента Ренессанс» (49% акций принадлежат Marriott International). Городским властям также принадлежат 30% «Будапешта» (40% владеет Внешторгбанк), 30% — «Метрополия», гостиницы «Ленинградская» и «Националь». Российская компания «ИнтерРусь-М» владеет отелем «Арапат Парк Хайят», «Открытым инвестициям» принадлежит Novotel Moscow Centre, которым управляет группа Accor, а «Swissotel Красные холмы» принадлежит компании «Москва — Красные холмы», совладельцем которой являются московские власти, а также зарубежные и российские инвесторы.

В целом покупка готовых отелей оценивается участниками рынка как перспективное направление расширения бизнеса. В частности, такую тактику избрали в компании Intourist Hotels Group, пересмотревшей планы строительства новых гостиниц в регионах в пользу покупки и дальнейшей реконструкции уже действующих объектов. Аналогичной стратегии придерживается AMAKS Grand Hotel, представляющий одного из крупнейших российских гостиничных операторов наряду с Heliopark Hotel Management и IHG.

В целом покупка готовых отелей оценивается участниками рынка как перспективное направление расширения бизнеса.

В общем случае, учитывая то, что гостиничный рынок в России очень неустойчив и неоднозначен, а, по последним данным международной аудиторской компании Deloitte&Touche, гостиницы Москвы признаны самыми дорогими в Европе, имеется 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. Объяв-

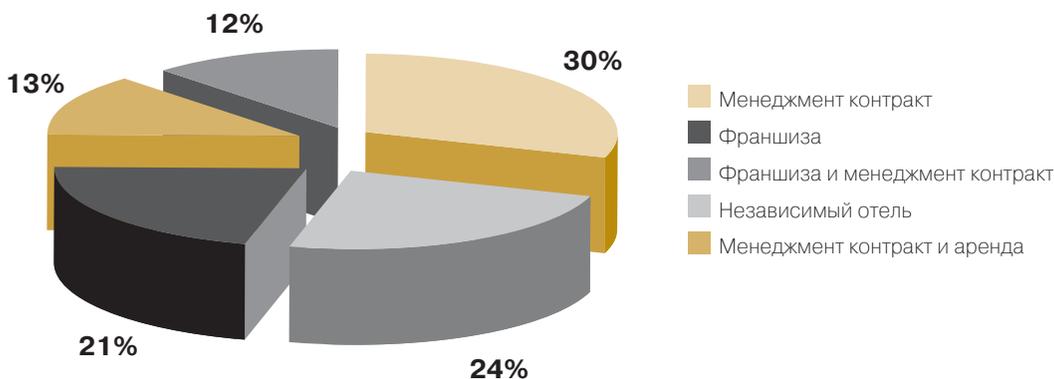


Рис. 8. Распределение верхнего сегмента гостиничного рынка Москвы по формам управления (источник: Colliers International, 2006 г.)

лено о том, что обновленной гостиницей «Ленинградская» намерена управлять компания «Hilton»; новый отель рядом с аэропортом «Шереметьево» («Шеризон») открывается под брендом «Best Western». Таким образом, услуга профессионального управления гостиничной собственностью в интересах третьего лица получает все более широкое распространение в Москве. Форма предоставления услуг профессионального управления гостиничной собственностью различна и отражается в договорных отношениях между владельцами гостиниц и операторами гостиничных цепей.

Развитие договорной практики на гостиничном рынке Москвы. 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 успеш-

ность продаж. Согласно исследованиям компании Colliers International (2006 г.) на московском гостиничном рынке в договорной практике преобладают следующие формы: менеджмент контракт, менеджмент контракт и аренда, франшиза и менеджмент контракт (см. рис. 8.).

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. 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.

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

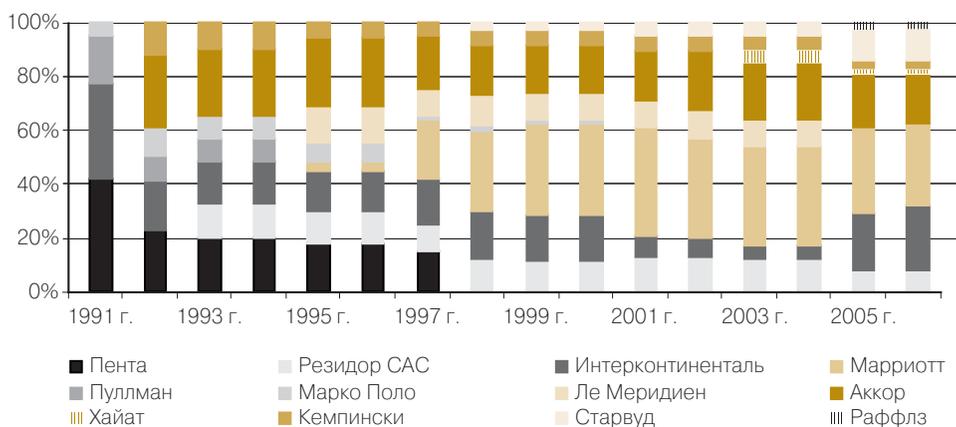


Рис. 9. Распределение международных операторов на гостиничном рынке Москвы по годам (источник: Colliers International, 2006 г.)

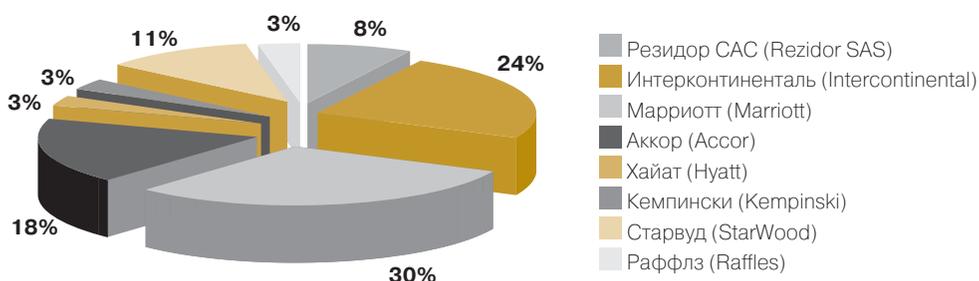


Рис. 10. Распределение международных операторов на гостиничном рынке Москвы в первой половине 2006 года (источник: Colliers International, 2006 г.)

гостиничными объектами, расположенными на территории Москвы, нельзя не отметить то обстоятельство, 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.

В верхнем сегменте рынка отражены практически все проекты, к участию в которых привлекались гостиничные операторы, что характерно для Москвы. Именно в этом сегменте, как показывает диаграмма, развернулась основная конкуренция представленных торговых марок. Однако, несмотря на ряд очевидных преимуществ, четвертая часть гостиниц верхнего сегмента

Москвы предпочитают независимый путь развития.

Проанализируем причины преобладания в Москве западных операторов над российскими. Основной причиной является возрастающий поток иностранных туристов, составляющий 70% от всего числа туристов и предпочитающий привычные мировые бренды. К тому же в Москве активно развивается деловой туризм. Бизнес-туристы, как иностранные, так и российские, предпочитают останавливаться в столичных отелях категории 5 звезд с западным менеджментом из-за высокого уровня сервиса, который, к сожалению, пока нечасто можно встретить у отечественных управляющих компаний, работающих в гостиничном секторе рынка. Именно этот фактор — традиционно высокое качество обслуживания — в значительной степени влияет на передачу гостиниц в управление иностранцам. Следует отметить, что существует объективное недоверие к

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. Однако, по мере расширения гостиничного предложения и повышения конкуренции, преимущества внешнего профессионального управления будут выступать более отчетливо.

российским компаниям, опыт работы которых в сегменте 4–5 звезд (в Москве большинство отелей именно данной категории управляется зарубежными операторами) невелик или вовсе отсутствует. При этом у зарубежных операторов более развита система продаж за пределами России. Многие отели работают по договорам франшизы, в то время как у российских операторов данный вид контракта широко не используется.

Основной недостаток привлечения западной управляющей компании состоит в достаточно большой сумме издержек на ее услуги. Услуги западных управляющих компаний обходятся в значительную сумму. В соответствии с европейскими стандартами, гонорар УК составляет в общей сложности до 30 % от оборота. Зарплата западного управляющего составляет в зависимости от отеля от \$5000 до \$50000, кроме того, он получает солидный компенсационный пакет. В совокупности услуги западной управляющей компании могут оставлять 2–3 млн долларов в год. Учитывая размер издержек, связанных с привлечением западных УК, логичным выглядит отказ части столичных отелей от привлечения иностранного менеджмента. Тем более что в России гостиничный бизнес находится на стадии формирования и, естественно, не имеет многолетнего опыта по сравнению с западными управляющими компаниями.

Основной недостаток привлечения западной управляющей компании состоит в достаточно большой сумме издержек на ее услуги.

Особенности 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.

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 самостоятельно управляют отелями. К тому же такой вариант позволяет существенно сократить издержки на услуги западных УК. Представительство российских управляющих компаний на столичном рынке расширяется. Например, российская гостиничная сеть Heliopark Group располагает на сегодняшний день 11 отелями на территории России и Украины. Однако Москва является приоритетным городом в развитии сети, компания планирует расширение своего присутствия на рынке Москвы и планирует открыть несколько отелей под брендом Heliopark. Новый бизнес-отель сети Heliopark Empire открыт на 1-й Брестской улице в Москве. Известны и планы компании «Интеко», касающиеся создания национальной гостиничной сети, включающей в себя более 10 отелей различных категорий. За последние годы появились и отечественные управляющие компании: управляющая компания Accord management group, «Intourist hotel group», «Центральный совет по туризму и отдыху», сеть «Президент-отель» и т. д. Российских компаний, работающих с «привязкой» к нашим условиям и нашим законодательным актам, становится все больше. С выходом на региональный рынок компании АМАКС продолжился процесс формирования отечественных цепочек.

Как показало проведенное в 2006 году исследование компании Colliers International, четвер-

тая часть гостиниц верхнего сегмента Москвы предпочитают независимый путь развития. Причиной такого положения являются:

- 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.

Современные тенденции развития гостиничного рынка Москвы указывают на то, что один из основных факторов использования услуг отечественных управляющих компаний, который состоит в снижении издержек, постепенно исчезает. При этом следует отметить тот факт, что в настоящее время значения размера издержек, связанных с привлечением управляющих компаний примерно одинаковы как для сильных западных компаний, так и для российских. Разница в вознаграждениях имеется, но она незначительна и чаще всего диктуется разными аппетитами головных офисов российских и зарубежных компаний. Таким образом, несмотря на успешную работу ряда отечественных операторов, эксперты уверенно прогнозируют дальнейшую экспансию именно западных сетей в Россию, и не в послед-

нюю очередь – в Москву. Согласно мнению экспертов в будущем присутствие международных гостиничных сетей увеличится. Готовятся к вводу в 2007–2008 гг. гостиницы под брендом Ritz-Carlton и Four Seasons. 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 звезды в российской столице.

В настоящее время значения размера издержек, связанных с привлечением управляющих компаний, примерно одинаковы как для сильных западных компаний, так и для российских.

Сравнительные показатели гостиничного фонда Москвы и крупных европейских городов. Количество гостиничных мест на тысячу жителей в Москве составляет 10 номеров. По сравнению со многими другими крупными городами цифры невелики – в Праге – 13, Берлине – 14, Вене – 26, Амстердаме – 35. Среднеевропейские цифры: 12–14 номеров на 1 000 жителей. В центральных районах сосредоточено порядка 92% номерного фонда городских гостиниц. Например, почти 50% всей гостиничной базы Парижа сконцентрировано в центре города. В Москве в Центральном

таблица 6. **Сравнение гостиничной базы Москвы и некоторых городов Европы** (показатели 2005 г., источник: Colliers Int. 2006 г.)

Город	Кол-во жителей (млн.)	Кол-во туристов (млн.)	Из них иностранных	Количество гостиниц/номеров/мест	Средняя загрузка (%)	Кол-во новых гостиничных проектов в верхнем сегменте рынка
Москва	12,0	3,7	1,3	167/34000/63400	72	5
Берлин	3,4	5,1	4,1	440/-/65000	68,2	7
Милан	1,4	3,3	2,3	417/22931/45000	71,8	3
Лондон	6,8	28,3	13,2	1000/-/100000	82,5	36
Париж	10	25	н/д	1494/77000/140000	80	5

таблица 7. Сравнительная характеристика доли отелей 3–5 звезд на гостиничных рынках различных городов Европы (источник: Colliers Int. 2006 г.)

Город	3 звезды	4 звезды	5 звезд
Будапешт	40,3%	17,3%	5,5%
Милан	22,9%	46,2%	4,7%
Москва до закрытия гостиницы «Россия»	41,7%	17,5%	7,8%
Москва после закрытия гостиницы «Россия»	39,8%	21,1%	9,0%
Мюнхен	41%	18%	15%
Париж	31,3%	4,7%	11,7% (4* lux)

административном округе расположено только 31% всех городских отелей.

Что касается динамики турпотока, то следует отметить, что Москву посещает в 5–8 раз меньше иностранных туристов по сравнению с крупными европейскими городами. Например в 2005 году столицу Франции посетили 8,5 млн. иностранных туристов, ночевавших в средствах размещения. В гостиницах Москвы за тот же период остановились 1,5 млн. иностранцев, включая граждан стран СНГ.

Из таблицы хорошо видно, что на сегодняшний день Москва имеет минимальное количество отелей, хотя по количеству мест гостиничная база столицы сопоставима с другими европейскими городами. Это свидетельствует о неразвитости в Москве сектора малых гостиниц, тогда как за рубежом подобные объекты размещения формируют значительную часть рынка.

Пока в Москве сохраняются разумные пропорции между верхним и средним сегментами, что подтверждается при сравнении этого показателя с данными гостиничных рынков других европейских городов. Закрытие гостиницы Россия вроде бы существенно не изменило относительные пропорции, но в абсолютных цифрах сокращение объемов среднего сегмента, безусловно, скажется на ситуации с размещением. И в перспективе, к сожалению, сокращение среднего сегмента гостиничного рынка Москвы наверняка приведет к уменьшению количества поездов с туристическими целями. К тому же реализация имеющихся проектов по увеличению гостиничного рынка Москвы еще более расширит верхний сегмент рынка, нарушив сложившиеся пропорции. Для компенсации потерь от сокращения группового туризма Москва должна будет пере-

ориентироваться на сегмент выставок и конференций (например, как Милан), что позволит обеспечить спрос на более дорогие гостиницы класса 4*, которые, очевидно, превратятся в лидирующую по объемам предложения рыночную группу.

Московские гостиницы в значительной мере ориентированы на бизнес-поток, поскольку именно эта клиентская группа предпочитает размещаться в отелях средней и высокой вместимости, преобладающих в составе столичной базы размещения. Однако, планы гостиничного развития Москвы не могут ориентироваться на ситуацию, складывающуюся на лидирующих туристических рынках Европы, поскольку невозможно сравнивать объемы требуемого предложения с несопоставимыми параметрами спроса. Также Москва реально не может в короткие сроки существенно увеличить количество принимаемых иностранных туристов. Этому препятствует «визовая реальность» и недостатки существующей базы размещения, включая несоответствие цены качеству предлагаемых услуг.

Данные аналитиков за первую половину 2006 года по показателям заполненности номеров, средней стоимости номера, ежедневной выручки на номер и чистой прибыли с номера по Москве приведены выше. Что касается показателей 2005 года, то следует отметить, что московские отели заняли в 2005 году второе место в Европе по заполняемости согласно исследованию британской консалтинговой компании Deloitte. Их загрузка в 2005 году достигла 72%. Уступает Москва только Стамбулу (75%), где этот показатель вырос в минувшем году сразу на 10% — из-за появления в этом городе большого количества офисов международных организаций. Третье место с 68%

занимает Тель Авив. Кроме того, Москва заняла первое место по увеличению дохода с каждого номера. Этот показатель в российской столице вырос на 136 евро. На втором месте Стамбул – 86 евро с номера. Всего увеличение доходности одного номера по Европе составило 4,5%, сообщает Focus on Travel News.

В целом, как показывает сравнительный анализ, степень развития гостиничной базы рассматриваемых городов соответствует уровню развития спроса на временное размещение, формируемого под воздействием целого комплекса причин и следствий экономического и историко-политического характера. Делать выводы и давать рекомендации по поводу направлений дальнейшего развития гостиниц Москвы, опираясь только на данные статистики, в отрыве от контекста, определяющего специфику рынка рассматриваемых городов, также некорректно, как ставить уровень развития гостиниц в прямую зависимость от количества жителей, постоянно проживающих в том или ином городе. Вместе с тем, сравнительный анализ формирующегося и зрелого рынка дает показатели, которые могут подсказать оптимальные пути решения проблем, общих для гостиничной индустрии.

Сформулируем *основные результаты* развития московского гостиничного рынка.

Исследование современных тенденций развития гостиничных комплексов Москвы позволило выявить ряд существующих проблем:

— *финансовые проблемы:* наиболее острой остается нехватка денежных оборотных средств, недостаток финансовых средств на развитие гостиницы и высокие издержки;

— *проблемы отношений государство/предприятие:* высокие налоги, обязательные выплаты и сборы, а также политика ограничения сфер деятельности гостиничных предприятий (ограничения на использование номерного фонда под офисы и т.д.);

— *организационные, управленческие и социальные проблемы:* неопределенность перспектив развития, недостаток опыта и профессионализма, нехватка подготовленных квалифицированных кадров, слабый менеджмент, недостаточно высокое качество услуг.

В качестве основных направлений **дальнейшего развития** гостиничного рынка можно выделить следующие:

— рост объемов услуг за счет интенсификации эксплуатации основных фондов; получение статуса гостинично-офисного комплекса,

сдача площадей в аренду; акционирование муниципальных гостиниц;

— реконструкция зданий и ремонт коммуникаций; постоянный плановый текущий ремонт номерной базы; переоснащение номерного фонда;

— техническое переоснащение гостиницы; применение энерго- и водосберегающих технических средств;

— усиление контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью, укрепление финансовой дисциплины; рациональное использование имеющихся финансовых средств;

— активная работа с банковскими, инвестиционными и страховыми компаниями по привлечению свободных и «дешевых» денежных средств для финансирования хозяйственной деятельности гостиниц;

— экономия затрат на функционирование номерного фонда;

— расширение перечня оказываемых услуг;

— улучшение потребительских качеств оказываемых услуг, в том числе и за счет повышения уровня подготовки персонала; поиск новых форм организации труда;

— переход на новые технологии обслуживания;

— совершенствование управленческих процессов, повышение ответственности топ-менеджеров; внедрение новых управленческих стратегий, соответствующих основным мировым тенденциям развития гостиничной индустрии;

— закупка оборудования, необходимых материалов и товаров у оптовых продавцов;

— активная маркетинговая кампания и рекламно-выставочная деятельность; поиск новых внутренних рынков сбыта и выход на международные рынки; работа с туроператорами;

— снижение затрат за счет экономии на персонале, переподготовки кадров и привлечения грамотных специалистов.

Инвестиции в гостиничный бизнес и оценка результатов инвестиционной деятельности

Инвесторы всегда заинтересованы в поиске новых рынков для максимально эффективного вложения денег. Один из сегментов, с недавнего времени получивший популярность в России, — инвестиции в гостиничный бизнес. Практически все гостиничные инвесторы связывают решения об инвестировании на гостиничном рынке с экономическими факторами: предполагаемым доходом от эксплуатации отеля и перспективой возврата инвестиций. Гостиницы же из-за слишком высоких сроков окупаемости длительное время не интересовали инвесторов. Помимо этого медленному развитию отельного бизнеса в регионах способствовали сезонный спрос на подобные услуги и, конечно, общее настороженное отношение к России со стороны западных туристов. Дело сдвинулось с мертвой точки лишь несколько лет назад. Тогда одновременно интерес к гостиничному бизнесу проявили столичные девелоперские компании и международные отельеры. Причиной стали улучшение экономической ситуации в России, а также стабильный рост цен на номера в гостиницах.

В данном инвестиционном секторе рассматриваются несколько направлений инвестирования:

- инвестирование строительства новых и покупки уже построенных гостиниц, реконструкций гостиниц;
- инвестирование для покупки гостиничных номеров и апартаментов;
- инвестирование в управление гостиницами, в современные технологии, подготовку персонала и т.п.;

- покупка известного бренда (франшиза).

В перечисленных выше направлениях инвестирования используются следующие виды инвестиций: внешние и внутренние. В качестве инвестиций могут использоваться и кредитные средства. В общем случае под инвестициями подразумеваются не только инвестированные денежные средства (как собственные, так и заемные), но и переданные активы (оборудование, технологии, товарные знаки).

Решая проблему привлечения инвестиций необходимо проводить достаточно полный анализ по использованию инвестиционных средств и получению прибыли. Отдача от инвестиций

Отдача от инвестиций возможна только тогда, когда полученными средствами пользуются профессионально. Для этого необходимо понимать, как и какие инвестиционные средства необходимо привлечь, для чего эти средства привлекаются, какие цели и задачи при этом преследуются, и какие критерии применять при оценке целесообразности производимых инвестиций.

возможна только тогда, когда полученными средствами пользуются профессионально. Для этого необходимо понимать, как и какие инвестиционные средства необходимо привлечь, для чего эти средства привлекаются, какие цели и задачи при этом преследуются, и какие критерии применять при оценке целесообразности производимых инвестиций. Актуальными являются и вопросы поиска наиболее ощутимых путей получения отдачи от инвестиций. Рассмотрим варианты решения данных вопросов для сферы гостиничного бизнеса. При этом следует отметить, что деятельность иностранных компаний в сфере гостиничного бизнеса в России сводится в основном к трем формам: управление, и что случается значительно реже — франшиза, прямые инвестиции. Прямые инвестиции используются для целей строительства и реконструкции гостиничных комплексов.

Инвестирование строительства. Основная причина нехватки отелей — капиталоемкость гостиничных проектов. Вложения в гостиницы требуют «длинных» денег (окупаемость от пяти лет), поэтому этот бизнес менее привлекателен для девелоперов, чем строительство жилых и офисных помещений. Построив гостиницу, надо платить аренду за землю, за имущество, коммуникационные расходы, делать ремонт, обновлять фонд, платить зарплату. При этом окупаемость ее возможна лет через десять. Кроме того, гостиничный рынок является одним из самых закрытых. Имеется и другая проблема, состоящая в том, что вновь построенные гостиницы будет просто нереально заполнить.

Однако, высокие темпы роста доходов на номер, стабильно высокая загрузка и благоприятная рыночная конъюнктура повышают интерес инвесторов к гостиничному рынку, который в последнее время демонстрирует тенденцию к расширению. Например, в Москве в первом полугодии этого года введены в эксплуатацию четыре новых гостиницы на 838 мест, к концу года откроется еще 15 гостиниц на 3106 мест. На стадии предпроектной и проектной подготовки сейчас находится 176 гостиничных объектов. За последние два года объем инвестиций, привлеченных в городское гостиничное хозяйство, составил \$1 млрд. Для реализации планов московского правительства в среднесрочный период понадобятся еще \$5 млрд. Сумма вполне реальна, инвестиционная активность в сегменте гостиничного строительства растет, и эта тенденция, по прогнозам экспертов, сохранится.

Столичные власти не просто декларировали программу гостиничного строительства, но и за-

ботятся о создании благоприятного инвестиционного климата. Постановление столичного правительства «О стимулировании гостиничного бизнеса в Москве» предусматривает значительные льготы для инвесторов, вкладывающих деньги в строительство гостиниц. В частности, при покупке права на долгосрочную аренду земельного участка будет предоставляться скидка 50%. В период строительства гостиницы и в течение первых трех лет после введения ее в эксплуатацию владельцы будут платить всего 1% от месячной арендной платы земельного участка. Также постановление предусматривает, что строящийся объект будет бесплатно подключаться к инженерным коммуникациям. Проект строительства гостиницы может быть включен в инвестиционную программу Москвы, и в этом случае город будет возмещать инвестору до трех четвертей процентной ставки по кредиту, взятому на строительство гостиницы. Кроме того, Москва не будет брать себе никакой доли в гостинице, которую строит инвестор. В июле 2006 г. подписано постановление Правительства Москвы №516-ПП «О неотложных мерах по стимулированию развития гостиничного хозяйства города Москвы». В нем предусмотрены очень серьезные льготы для инвесторов гостиничного строительства. Он устанавливает льготную ставку арендной платы за землю, регулирует субсидирование затрат, связанных с уплатой процентов за пользование заемными финансовыми ресурсами. Новый документ также обязывает Москомархитектуру выделить новые участки для гостиничного строительства.

В настоящее время все чаще и отечественные инвесторы участвуют в строительстве гостиничных комплексов. Например, ОАО «Газпром» инвестирует 12 млн. евро в проект построения в Угличе на берегу Волги гостиницы 4* на 100 мест, которая войдет в состав многофункционального культурно-оздоровительного и развлекательного комплекса. Первых гостей комплекс примет в 2008 году.

Реконструкция. Затраты на реконструкцию здания под гостиницу напрямую зависят от состояния постройки, но в любом случае будут очень значительными. Если речь идет о полной реконструкции с заменой перекрытий, то для гостиницы высокого класса (ее строительство наиболее выгодно инвестору) затраты могут составить \$5–10 тыс. на 1 кв.м. При этом себестоимость отделки и оснащения отеля — это больше 50% затрат на реконструкцию. Для гостиницы среднего класса затраты на реконструкцию составляют от 2 тыс. на 1 кв.м. Однако гостиница, являясь более капиталоемким проектом с длительным сроком окупа-

емости, позволит инвестору иметь в собственности более дорогой и перспективный с точки зрения будущей доходности объект.

Существует еще несколько проблем, которые тормозят развитие гостиничного комплекса. Одна из них состоит в том, что практически все гостиницы, которые есть в России, соответствуют СНиПам 60–70-х годов прошлого века, в которых считается нормой номер в трехзвездочном отеле 17 кв. м, а по международным стандартам он должен быть 26 кв. м. Советские гостиницы надо перестраивать заново, что требует довольно больших и долгосрочных инвестиций.

Получить средства на реконструкцию отеля достаточно сложно. В регионах часто приходится сталкиваться с тем, что банки и инвестиционные фонды не испытывают горячего желания вкладывать средства в гостиничный бизнес. И это будет продолжаться до тех пор, пока сохраняется спрос на рынке жилья и офисных помещений. Однако, в Москве уже начинают открываться специальные отделения банков по гостиничному инвестированию (например, во Внешторгбанке).

Многие инвесторы приходят в управляющие компании (УК) с проектами реконструкции отелей, в которых указаны сроки окупаемости 2–3 года. На такое время обычно и заключается договор управления гостиничным бизнесом, но это рискованно — сложно гарантировать столь быстрый возврат средств. Поэтому инвестору чтобы обезопасить себя и не остаться брошенному один на один с гостиницей после того, как срок договора закончится, есть смысл заключать контракт с УК не менее чем на 5 лет.

Инвестирование для покупки гостиничных номеров и апартаментов. Такая практика, как продажа гостиничных номеров и апартаментов, широко распространена на Западе, преимущественно в курортных странах. Приобретая номер в собственность, новый владелец не только получает возможность постоянного бесплатного (за исключением гостиничного сервиса, который, как правило, оплачивается хозяином номера) проживания на территории гостиницы, но и обретает право сдавать свой номер в аренду постояльцам отеля. В международной практике подобные гостиничные комплексы стали называться кондоминиум-отели или гостиницы-совладения. Управляющие компании разрабатывают специальный инвестиционный пакет для клиентов — программа гостиничного управления и аренды, которая предусматривает следующие типы сдачи жилых апартаментов в аренду (долгосрочный контракт на аренду немеблированной комнаты; кратко- или

среднесрочный договор на аренду мебелированной комнаты). Данные программы разработаны как для покупателей, рассчитывающих только на доходы от инвестиций, так и для тех, кто рассматривает жилой комплекс как альтернативу проживанию в отеле, и используются для привлечения физических лиц как соинвесторов строительства гостиниц. Примером подобного проекта на отечественном рынке является гостиничный комплекс «Бумеранг» в подмосковной Яхrome. К настоящему времени все 42 номера гостиницы уже выкуплены, и с момента начала работы комплекса управляющая компания сдает номера в аренду, а собственники — получают прибыль в размере 80% (20% получает управляющая компания). По предварительным расчетам в среднем прибыль владельца номера составит порядка \$3500 ежемесячно, и вложения в приобретение номера окупятся в среднем через 4 года. Однако, следует отметить, что востребованность отечественных проектов в данной сфере остается в настоящее время под вопросом, хотя, если представить приобретение гостиничного номера или апартаментов в Подмоскowie исключительно как покупку загородной недвижимости, выгода не вызовет сомнений: учитывая тенденции загородного рынка.

Инвестиции в управление и франшиза. Зарубежные гостиничные операторы предпочитают не вкладывать деньги в российский бизнес. Для них гораздо выгоднее управлять чужой собственностью и сдавать «в аренду» свой брэнд. При этом, большинство иностранцев предпочитают брать в управление готовый объект, получая дополнительную прибыль в ходе консультаций на предпроектной, проектной, строительной стадиях. Договоры на управление способствуют расширению гостиничных сетей без привлечения крупных инвестиционных вливаний. Иностранцы операторы, как правило, не входят в бизнес, но обеспечивают грамотное управление гостиницей, что очень важно, особенно для эксклюзивных, дорогих отелей.

При управлении риск оператора минимален, так как его деятельность не связана с инвестиционной активностью вообще или ее объем минимален. Все убытки от основной деятельности, так же как и расходы на строительство, несет владелец отеля. Как правило, подписывается договор не только на управление, но и на техническое сопровождение (соответствие марке оператора архитектурных форм здания, кадровой политики). В среднем иностранная управляющая компания (УК) обходится владельцам в 4–8% от оборота плюс 8–12% с прибыли. Так, Rezidor SAS

Hospitality управляет шестью отелями в России: по одному в Москве («Radisson SAS Славянская») и Петербурге («Radisson SAS Royal»), три в Сочи и один в Екатеринбурге. Московским «Swissotel Красные холмы» управляет Swissotel, Hotels & Resorts питерскими «Асторией» и «Невским пала-сом» — соответственно Rocco-Forte Hotels и Corinthia Group. Пока интерес иностранных операторов фокусируется в сегменте класса «люкс».

Зарубежные гостиничные операторы предпочитают не вкладывать деньги в российский бизнес. Для них гораздо выгоднее управлять чужой собственностью и сдавать «в аренду» свой бренд.

Однако управляющая компания не имеет решающего голоса в вопросах собственности — отель может быть продан без участия или согласия оператора. Если владелец гостиницы не может обеспечить требуемых средств для реализации проекта, оператор должен поступиться своими интересами и способствовать обеспечению недостающих ресурсов за счет привлечения внешних займов или собственных средств. А при невыполнении владельцем гостиницы своих обязательств оператор может стать совладельцем.

Оплата профессионального управления обходится владельцу гостиницы дешевле, чем приобретение услуг по договору франчайзинга. При франчайзинге одна сторона предоставляет право действовать от своего имени другой стороне на основе договора или соглашения о приобретении лицензии. Этот вид делового сотрудничества является одним из методов финансовой экспансии, позволяющим увеличить прибыль на инвестированный капитал. Сетевые операторы, выбравшие именно этот путь, могут рассчитывать на гарантированное поступление средств, хотя и меньший доход, чем в случае владения предприятием. Стоимость франчайзинга высчитывается по индивидуальным графикам и может составлять от 1,5 до 5% с оборота плюс \$10–15 за каждое бронирование. В большей степени от присоединения к признанной международной марке выигрывают владельцы отелей. Они сразу получают определенное место на рынке и членство в гостиничной сети со всеми вытекающими преимуществами, включая различную помощь франчайзера, консультации при выборе места строительства и помощь финансовых экспертов. Это также и под-

ключение к международным системам бронирования, доступ к службе международной гостиничной справки о клиентах других отелей этой же цепи, гарантированные стандарты качества обслуживания, возможность бесплатной телефонной связи с головным офисом.

Однако иностранные операторы не слишком охотно продают франшизу из-за больших опасений в том, что другие УК не смогут поддерживать марку, соблюдая должный контроль над качеством. За счет снижения стандартов обслуживания может пострадать репутация сети. Это не единственная сложность. К минусам франчайзинговой системы специалисты Hotel Consulting and Development Group относят высокие расходы на начальное развитие бизнеса, а также необходимость обеспечивать все франчайзинговые подразделения специалистами по финансовому контролю, маркетингу, исследованиям и развитию. Владельцев отелей могут отпугивать высокие начальные издержки на строительство или реконструкцию в соответствии со стандартами оператора, а также затраты на набор и обучение персонала. В случае прекращения договора возникают трудности, а, следовательно, и расходы на переоснащение помещений в соответствии с требованиями нового партнера. Франшиза — одно из направлений развития бренда, но в России она работает плохо, поскольку в российских отелях меньшее значение придается именно соблюдению стандартов. В некоторых случаях — франшиза одна, управляющая компания — другая. Так, например, гостиницы «Мариотт-Роял-Аврора», «Гранд-отель Мариотт» и «Тверская-Мариотт» управляются компанией Interstate Hotels & Resorts, а Marriott предоставляет только франшизу. В то время как «Ренессанс-Мариотт» в Москве и, очевидно, в Самаре управляется Marriott International и имеет соответствующую марку.

За два-три года развития на российском гостиничном рынке произошло определенное распределение основных сегментов между западными и российскими компаниями. По мнению экспертов Discovery Research Group, в дальнейшем в нише высококачественных отелей международного уровня будет наблюдаться безусловное преобладание западных операторов. Среди основных международных отельеров можно выделить сеть Rezidor SAS с брендами Radisson SAS (четыре-пять звезд), Park Inn (три-четыре звезды), «Кантри Инн» (две-три звезды), сети Marriott и Accor Group, а также Cendant Group, интересы которой представляет «Эрмитаж групп» с марками Ramada (четыре звезды), Days Inn (две-три звезды). По мнению игроков рынка, среди

перечисленных западных сетей особенно активно осваивает регионы России Assog Group. (из-за удачного формата и предоставления девелоперам очень удобных условий сотрудничества).

Таким образом, основными инвесторами в сфере гостиничного бизнеса выступают российские бизнесмены и предприниматели, иностранцы в основном предпочитают давать только свою торговую марку, получая при этом процент с оборота и не рискуя собственными средствами. До недавнего времени инвестиций со стороны иностранных управляющих компаний в отечественный гостиничный бизнес было немного. При этом совмещение инвестиций и управление не считается эффективным, поэтому, например, еще в 1997 году компания Rezidor SAS Hospitality продала все свои отели, оставшись в них только оператором. По этой схеме Rezidor SAS собирается развиваться на российском рынке и в дальнейшем. Многие инвесторы применяют тактику слияния гостиничных объектов в одну сеть — такая тенденция ведет к усилению разрыва между строительством объекта и его последующей эксплуатацией.

Инвестиции за счет операций с гостиничной недвижимостью. Гостиничная недвижимость периодически становится объектом различного рода операций — сделок купли-продажи, слияния, поглощения, финансирования-рефинансирования и т.д. Понятно, что данные операции позволяют привлечь инвестиционные средства для дальнейшего развития гостиничного бизнеса. Однако, для их проведения требуется установить предполагаемую рыночную стоимость объекта, основываясь на существующих профессиональных методах и подходах. В данном вопросе следует отметить, что для оценки гостиницы на практике применяется один из трех существующих способов оценки: по методу капитализации доходов, по методу сравнительных продаж и затратный метод. Другие методы оценки в гостиничном бизнесе практически не применяются.

Затратный метод применяется, в основном, для новых гостиниц, он связывает предполагаемую стоимость объекта с затратами, необходимыми для строительства или замещения объекта оценки с учетом существующего износа. Поскольку затратный метод не учитывает некоторых экономических факторов, он не находит широкого распространения в практике оценки гостиничных предприятий, за исключением случаев, когда требуется определить залоговую стоимость гостиничного объекта (для банков или страховых компаний).

Применение сравнительного подхода основано на предположении, что осведомленный разум-

Затратный метод применяется, в основном, для новых гостиниц, он связывает предполагаемую стоимость объекта с затратами, необходимыми для строительства или замещения объекта оценки с учетом существующего износа.

ный покупатель не заплатит за объект недвижимости больше, чем цена приобретения (предложения) на том же рынке другого объекта недвижимости, имеющего аналогичную полезность.

Метод капитализации доходов дает самые убедительные и приемлемые для получения окончательной стоимости отеля заключения, поскольку учитывает прогноз доходов и расходов. Прогноз доходов и расходов делается на ежегодной основе и выражается в текущих евро/долларах. Год стабилизации отражает соотношение предполагаемых результатов операционной деятельности гостиницы и цикла экономической жизни объекта, учитывая стадии от момента постройки до выравнивания, а затем и снижения кривой, отражающей жизненный цикл отеля. Так, предварительная оценка прибылей и убытков после момента стабилизации не принимает во внимание существенные изменения конъюнктуры рынка, в результате которых могут произойти непредвиденные колебания доходной и расходной частей гостиничного баланса.

Однако, расхождения в оценке гостиниц раз-

Метод капитализации доходов дает самые убедительные и приемлемые для получения окончательной стоимости отеля заключения, поскольку учитывает прогноз доходов и расходов.

личными компаниями могут быть существенными. Например, в настоящее время московские власти решили продать принадлежащие городу 69 процентов акций гостиницы «Балчуг» за сто семь миллионов долларов. При этом, согласно оценке, которую для города сделало ЗАО «Эссистант Корп», доля Москвы составляет 108,3 миллиона долларов. Вся гостиница оценивается в 157 миллионов долларов. Однако, независимая оценка компании Deloitte & Touche в январе 2006 г. составляет 77 миллионов долларов. Таким

образом, имеется расхождение в оценке одного и того же гостиничного объекта в два раза.

Прочие направления инвестирования: инвестиции в информационные технологии и материально-техническое обеспечение, подготовку персонала и т.п. Значение материально-технического снабжения для гостиничного предприятия очень велико. От его правильной организации во многом зависит положение дел на предприятии, качество обслуживания клиентов. Иными словами, это не только обеспечивает нормальную работу гостиницы, но в совокупности с другими качественными характеристиками ее деятельности определяет ее положение на рынке гостиничных услуг. Инвестиции в информационные технологии позволяют внедрить инновационные методы управления гостиницей, которые существенно повышают эффективность работы гостиничных комплексов. Профессиональная подготовка персонала гостиниц позволяет повысить конкурентоспособность и прибыль гостиничного бизнеса.

На рынке СНГ сегодня представлены более десятка систем автоматизации управления гостиницами. По оценкам экспертов, годовые затраты отелей региона на автоматизацию в 2005 году превысили 4.5 миллиона долларов. Стоимость одного проекта внедрения системы управления исчисляется десятками тысяч долларов. С развитием индустрии гостеприимства к системам управления начинают обращаться за дополнительными возможностями получения конкурентного преимущества.

Оценка целесообразности инвестирования. Как уже отмечалось в данной работе, среди финансовых проблем, стоящих перед гостиничными комплексами наиболее часто называются: нехватка денежных оборотных средств, недостаток финансовых средств на развитие гостиницы и высокие издержки, связанные с эксплуатацией гостиничных зданий. Для решения данных вопросов используются разные виды инвестиционных средств. В финансовом плане развития 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;

Можно рассматривать три основных критерия оценки целесообразности инвестиций в гостиничные системы: достижение конкурентного преимущества; повышение производительности работы и максимальное использование имеющихся ресурсов гостиницы.

• долгосрочные и финансовые инвестиции.
Кроме того, среди источников формирования и поступления средств выделяются:

- долгосрочные и краткосрочные кредиты банков;
- прочие долгосрочные финансовые обязательства;
- суммы получаемых субсидий, ассигнований из бюджета;
- средства специальных целевых фондов;
- другие источники.

В общем случае можно рассматривать три основных критерия оценки целесообразности инвестиций в гостиничные системы: достижение конкурентного преимущества; повышение производительности работы и максимальное использование имеющихся ресурсов гостиницы.

Конкурентное преимущество можно определить как достижение приверженности клиентов при максимизации объема продаж в расчете на одного гостя. Конкурентное преимущество определяется как материальными показателями (здание, отделка, мебель, оборудование и т.п.), так и нематериальными (бренд-имидж отеля среди различных категорий клиентов, уровень сервиса в гостинице в целом и индивидуальный подход к каждому клиенту). Материальные показатели зависят от инвестиций в строительство, ремонт, материально-техническое обеспечение и т.п., а нематериальные – от инвестиций в средства автоматизации систем управления, в обучение персонала, политику продвижения бренда гостиницы и т.п. Политика продвижения бренда гостиницы позволяет оптимальным образом позиционировать гостиничный продукт для наибольшей отдачи. В общем случае, технологии получения конкурентного преимущества позволяют более гибко и своевременно реагировать на изменяющиеся условия рынка и быстрее формировать новые, пользующиеся спросом предложения.

Повышение производительности достигается благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат на обработку данных и более эффективному осуществлению основных производственных операций. При этом наибольшей отдачей можно ожидать от повышения правильности принятия управленческих решений, что достигается благодаря оптимизации информации, используемой в управленческом процессе. Например, с получаемыми отчетами управляющей гостиницей может более точно определить позиционирование гостиницы, динамику изменения спроса и особенности предпочтений гостей, выявить наиболее важных клиентов и подготовить для них персонализированные предложения.

Максимальное использование имеющихся ресурсов, основным из которых является номерной фонд, и правильное управление процессом бронирования позволит повысить эффективность работы гостиницы. Основные направления эффективного использования инвестиций в данном случае являются: использование гостиницей всех возможных каналов бронирования и продаж. Для достижения оптимальной загрузки номерного фонда необходимо бронировать не конкретные комнаты, а лишь единицы номерного фонда определенного типа. Лишь после принятия самых выгодных для гостиницы бронирований возникает задача продажи номерного фонда в первую очередь по наиболее высоким ценам и предоставление скидочных тарифов. Правильным образом построенная стратегия продаж позволяет устанавливать квоты продаж номеров по тем или иным тарифным группам.

Что касается **критериев**, применяемых при оценке **эффективности** производимых инвестиций, то рассматриваются как **количественные показатели** (финансовые данные, численность персонала и т.п.), так и **качественные показатели** (социальные, управленческие и т.п.). Все показатели определяются сравнительным анализом данных до освоения инвестиций и после их освоения. **Финансовые показатели** определяются прибылью гостиницы, затратами на обслуживающий персонал, социальные – качеством работы сотрудников, качеством обслуживания и т.п. Отдельно следует отметить возможности получения отдачи от инвестиций в современные информационные технологии управления гостиницами. Востребованность этих возможностей среди российских гостиниц растет по мере того, как растет конкуренция и повышается профессионализм гостиничных управляющих. Очевидно, что ис-

пользование современных технологий позволяет достичь повышения продаж, приверженности гостей и эффективности работы персонала.

Таким образом, гостиница превращается в управляемое предприятие, способное гибко реагировать на изменения в рыночной ситуации, что делает вложение средств в технологии полностью окупаемым. Оценка результатов инвестиционной деятельности гостиниц определяет тенденции их развития. В зависимости от вида используемых инвестиций и от профессионализма их использования происходит развитие и совершенствование работы гостиницы.

При заданных инвестиционных целях, исходя из доходности гостиничного объекта для конкретного инвестора, проводится оценка и определяется инвестиционная стоимость. К оценке инвестиционной стоимости обращаются при осуществлении реорганизационных мероприятий и обосновании инвестиционных проектов. В отличие от рыночной, инвестиционная стоимость более конкретна, связана с определенным проектом и его инвестором и зависит от индивидуальных требований к инвестициям, предъявляемых кон-

В зависимости от вида используемых инвестиций и от профессионализма их использования происходит развитие и совершенствование работы гостиницы.

кретным инвестором. Инвестиционная стоимость может отличаться от рыночной из-за различий в оценке будущей прибыльности; различия в представлениях о степени риска; разной налоговой ситуации; с учетом сочетаемости с другими объектами, принадлежащими владельцу или контролируемым им.

Рентабельность инвестиций (Return on Investments, ROI) рассчитывается как отношение чистой прибыли к инвестициям, осуществленным в гостиничный комплекс (учитывается собственный капитал). При этом учитываются не только инвестированные денежные средства (как собственные, так и заемные), но и переданные активы (оборудование, технологии, товарные знаки). Значение ROI рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}} \times 100\%$$

В общем виде показатель ROI измеряется в условных единицах или процентах. Полученное значение является абсолютным показателем эффективности использования инвестиций в данном гостиничном комплексе за данный период. Оценить относительную эффективность работы гостиничного комплекса на основании показателя рентабельности инвестиций можно, только если имеются сопоставимые данные по аналогичным гостиничным комплексам или их подразделениям. Например, если рассматриваемая гостиница получила за год инвестиции в объеме 400 тыс. руб. и прибыль за год составила 100 тыс. руб., а конкурентная гостиница получила инвестиции в объеме 700 тыс. руб. и прибыль — 150 тыс. руб., то рентабельность инвестиций (ROI) составит 25% и 21,4% соответственно.

Основным недостатком, связанным с расчетом ROI для гостиничного комплекса, является возможность искажения этого показателя в результате отсрочки технического обслуживания или управленческих реорганизаций, сокращения издержек на мероприятия по повышению качества, рекламу и маркетинг. При этом значение рентабельности инвестиций повысится, в то время как в целом ситуация в компании ухудшится. Сравнить показатель ROI со стоимостью капитала, измеряемого в процентах годовых, корректно в случае, когда значения и чистой прибыли, и инвестированного капитала получены для годового интервала времени, например из годового бухгалтерского отчета постоянно действующего гостиничного комплекса.

Таким образом, некорректно использовать ROI для анализа доходности инвестиционного проекта произвольной длительности. При неизменных значениях чистой прибыли и объема инвестиций (следовательно, неизменном значении ROI) доходность гостиничного комплекса будет тем выше, чем меньше период освоения инвестиций. Поскольку показатель ROI не всегда корректно характеризует доходность гостиничного комплекса с позиции инвестора, то можно использовать для расчета ROI модель Дюпон (Du-Pont), которая позволит проанализировать рентабельность продаж, эффективность инвестиционной политики и структуры капитала. Особенности применения модели Дюпона приведены в статье «Как сбалансировать бюджет» // Финансовый директор, 2004, №9, с. 26.

Данная модель достаточно легка в применении и более адаптирована к российским стандартам учета. Модель Дюпон включает три наиболее популярных показателя: чистую прибыль до выплаты налогов и процентов, рентабельность ак-

тивов, а также учитывает долю собственного капитала в структуре активов. Однако она не учитывает инвестиции в нематериальные активы (играющие все большую роль в рыночных условиях) и вовсе не учитывает стоимость капитала (как заемного, так и собственного). Для компаний, вступающих в эпоху активной инвестиционной политики, данные ограничения являются весьма существенными.

В основу данной модели заложена жестко детерминированная зависимость

$$\frac{ЧП}{A} = \left(\frac{ЧП}{BP} \right) \times \left(\frac{BP}{A} \right), \text{ где}$$

ЧП — чистая прибыль;

A — сумма активов организации;

BP — (объем производства) выручка от реализации.

Сравнивать показатель ROI со стоимостью капитала, измеряемого в процентах годовых, корректно в случае, когда значения и чистой прибыли, и инвестированного капитала получены для годового интервала времени, например из годового бухгалтерского отчета постоянно действующего гостиничного комплекса.

В дальнейшем эта модель была развернута в модифицированную факторную модель, представленную в виде древовидной структуры, в вершине которой находится показатель рентабельности собственного капитала (ROE), а в основании — признаки, характеризующие факторы производственной и финансовой деятельности предприятия. Основное отличие этих моделей заключается в более дробном выделении факторов и смене приоритетов относительно результативного показателя.

Математическое представление модифицированной модели Дюпон имеет вид:

$$P_{ск} = \frac{ЧП}{BP} \times \frac{BP}{A} \times \frac{A}{СК}, \text{ где}$$

P_{ск} — рентабельность собственного капитала;

ЧП — чистая прибыль;

A — сумма активов организации;

BP — (объем производства) выручка от реализации.

СК — собственный капитал организации.

Из представленной модели видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, оборачиваемости активов и структуры авансированного капитала. Значимость выделенных факторов объясняется тем, что они в определенном смысле обобщают все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его статику и динамику, в частности бухгалтерскую отчетность: первый фактор обобщает «Отчет о прибылях и убытках», второй — актив баланса, третий — пассив баланса.

В соответствии с моделью Дюпон характеристику финансовой устойчивости и рискованности бизнеса, как и оценку эффективности использования предприятием заемных средств можно определять уровнем финансового левериджа.

Показатель финансового рычага (леверидж) отражает структуру капитала, авансированного в деятельность гостиничного комплекса, и характеризует предел, до которого может быть улучшена деятельность гостиницы за счет кредитов банков. Таким образом, эффект от кредитования деятельности гостиницы за счет банка может быть либо отрицательным, либо нулевым, либо положительным. Он рассчитывается как отношение всего авансированного капитала предприятия к собственному капиталу:

$$K_{оп} = \frac{AK}{СК}, \text{ где}$$

AK — авансированный капитал,

СК — собственный капитал.

Уровень финансового левериджа можно трактовать, с одной стороны, как характеристику финансовой устойчивости и рискованности бизнеса, и с другой стороны, как оценку эффективности использования гостиничным комплексом заемных средств. Основным критерием оценки эффективности финансового рычага является ставка банковского кредита. Если кредитная ставка ниже показателя рентабельности чистых активов, то увеличение доли кредитов в структуре постоянного капитала (кредиты банка + собственный капитал) приводит к росту показателя рентабельности собственного капитала и наоборот, если банковская ставка выше рентабельности чистых активов, то увеличение доли кредитов в структуре капитала будет приводить к снижению рентабельности собственного капитала.

По данным многочисленных исследований структуры капитала различных предприятий западных стран, значение плеча финансового рычага не должно быть ниже 3, т.е. соотношение за-

Значение плеча финансового рычага не должно быть ниже 3, т.е. соотношение заемных средств и собственных средств не должно быть меньше 2.

емных средств и собственных средств не должно быть меньше 2. Это связано с тем, что всегда выгоднее финансировать бизнес за счет заемных средств, увеличивая тем самым доход на акционерный капитал. Однако слишком большое значение финансового рычага тоже плохо, так как это сопряжено с высоким риском. Данный риск заключается в том, что чем сильнее финансовый рычаг, тем опаснее оставить своих акционеров без обещанной прибыли в случае даже незначительного непредвиденного снижения прогнозируемого объема продаж, при этом возможны случаи резко отрицательных значений.

Все гостиничные комплексы в том или ином виде используют инвестиционные средства, поэтому периодически приходится делать выбор инвестиционного проекта (например, по внедрению новой услуги, по переоборудованию площадей и т.п.). При этом финансовый менеджер постоянно сталкивается с проблемой выбора источников финансирования, что характерно и для гостиничных комплексов. Особенность ее состоит в том, что обслуживание того или иного источника обходится предприятию неодинаково. Каждый источник финансирования имеет свою цену, причем эта цена может иметь и стохастическую природу.

Любое инвестиционное решение основывается на:

- оценке собственного финансового состояния и целесообразности участия в инвестиционной деятельности;
- оценке размера инвестиций и источников финансирования;
- оценке будущих поступлений от реализации проекта.

Все гостиничные комплексы в той или иной степени связаны с инвестиционной деятельностью. Принятие решений по инвестированию осложняется различными факторами:

- вид инвестирования;
- стоимость инвестиционного проекта;
- множественность доступных проектов;
- ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования;

— риск, связанный с принятием того или иного решения и т.п.

Принципы, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различны, однако в целом их можно подразделить на три вида:

- обновление имеющейся материально-технической базы;
- наращивание объемов деятельности основных и дополнительных гостиничных услуг;
- освоение новых видов гостиничной деятельности.

Степень ответственности за принятие инвестиционного проекта в рамках того или иного направления различна. Так, если речь идет о замещении имеющихся производственных мощностей, решение может быть принято достаточно безболезненно, поскольку руководитель ясно представляет себе, в каком объеме и с какими характеристиками необходимы новые основные средства. Задача усложняется, если речь идет об инвестициях, связанных с расширением основной деятельности, поскольку в этом случае необходимо учесть целый ряд новых факторов:

- возможность изменения положения гостиничного комплекса на рынке гостиничных услуг;
- доступность дополнительных объемов материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- возможность освоения новых рынков гостиничных услуг и др.

Очевидно, что важным является вопрос о размере предполагаемых инвестиций. Поэтому должна быть различна и глубина аналитической проработки экономической стороны проекта, которая предшествует принятию решения. Нередко решения должны приниматься в условиях, когда имеется ряд альтернативных или взаимно независимых проектов. В этом случае необходимо сделать выбор одного или нескольких проектов, основываясь на каких-либо критериях. Очевидно, что таких критериев может быть несколько, а вероятность того, что какой-либо один проект будет предпочтительнее других по всем критериям, как правило, значительно меньше единицы.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования довольно много. Вместе с тем, в общем случае гостиничные комплексы имеют ограниченные свободные финансовые ресурсы, доступные для инвестирования, поэтому возникает задача оптимизации инвестиционного портфеля. При этом весьма существенен фактор

риска. Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может значительно варьироваться. Так, в момент приобретения новых основных средств никогда нельзя точно предсказать экономический эффект этой операции. Поэтому решения принимаются на интуитивной основе.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем из них, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применимым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, расчеты, с помощью которых могут служить основой для принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-либо универсального метода, пригодного для всех случаев, не существует.

Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может значительно варьироваться. Так, в момент приобретения новых основных средств никогда нельзя точно предсказать экономический эффект этой операции.

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежит оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой проблемой здесь является проблема их сопоставимости. Воспринимать ее можно по-разному в зависимости от существующих объективных и субъективных условий: темпов инфляции, размера инвестиций и генерируемых поступлений, горизонта прогнозирования, уровня квалификации аналитика и т.п.

Финансово-экономические показатели эффективности работы гостиничных комплексов

таблица 8. Структура показателей эффективности гостиничного комплекса



Абсолютные показатели – показатели работы гостиничного комплекса. Относительные – относительно средних значений, относительно значений прошлого периода и т.п.; сравнительные показатели относительно лучших комплексов, относительно стандартных данных и т.п. Организационно-управленческие показатели включают маркетинговые, кадровые, управленческие, социальные показатели работы гостиничного комплекса.

В настоящее время для оценки финансово-экономического развития компании используются различные показатели с различной успешностью их анализа и принятия решений по полученным данным. Данные показатели определяются не

только видом и областью деятельности, типом предприятия, практикой финансовой отчетности, но и профессионализмом аналитиков и менеджеров. Все это в полной мере можно отнести и к анализу деятельности гостиничных комплексов.

Абсолютные показатели финансово-экономической деятельности гостиничного комплекса:

- чистая прибыль;
- собственный капитал, скорректированный на величину убытков;
- чистые активы;
- собственные оборотные средства.

Для оценки финансового положения любого предприятия, включая гостиничные комплексы,

используется система показателей с учетом отраслевых особенностей.

Следует отметить, что результаты коэффициентного анализа позволяют сделать заключения о сильных и слабых сторонах деятельности гостиничного предприятия, и являются предварительным этапом проведения углубленного анализа. В дальнейшем определяются динамические изменения данных показателей путем сравнения их значений с предыдущими периодами (по этому же гостиничному комплексу) или с данными других гостиниц отрасли. Например, с целью определения динамики финансового состояния предприятия проводится анализ показателей за последние три года и в сравнении со среднеотраслевыми показателями гостиничного бизнеса. При этом значительные отклонения являются основанием для более углубленного анализа и принятия последующего управленческого решения.

Коэффициент экономического роста складывается из трех факторов:

- Рентабельность собственного капитала;
- Коэффициент реинвестирования;
- Рост собственного капитала на конец отчетного периода.

Сравнительный анализ работы гостиниц проводится в следующих трех направлениях:

- получение сравнительной аналитической информации по работе различных гостиниц в разрезе их географического положения, типа и категории;
- получение сравнительной информации сопоставления результатов фактической деятельности гостиницы с плановыми значениями, позволяя отслеживать степень выполнения бюджетных задач;
- сравнительный анализ динамических характеристик показателей эффективности.

Для экономической и финансовой оценки работы гостиницы и расчета общепринятых показателей финансового и экономического состояния гостиничного комплекса используются основные ключевые показатели финансовой деятельности, применяемые в гостиничной индустрии, такие как:

- доход от продажи номеров (Room Revenue)
- доход с доступного номера (RevPAR)
- средний отпускной тариф (ADR)
- средний доход на гостя (RevPAC) и т.п.

Кроме того, для экономического и финансового анализа используются средства многомерной аналитической обработки, статистического анализа, анализа временных рядов и т.п. Использование такого набора показателей позволяет

своевременно получать необходимую информацию для проведения стратегического анализа деятельности гостиничного предприятия в целях расширения доли рынка, увеличения доходов и повышения наполняемости гостиницы. Таким образом, процессы бизнес-анализа позволяют осуществлять многомерный анализ и стратегическое планирование бизнеса в рамках всего гостиничного предприятия.

Показателями формирования прибыли и дохода гостиничных предприятий, как и любых других предприятий, является рентабельность. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности гостиничных комплексов. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Поэтому сравнительный анализ и оценка финансового состояния гостиничного комплекса проводится по показателям рентабельности. При этом показатели рентабельности используются и как инструмент инвестиционной политики и ценообразования. Основные показатели рентабельности можно объединить в следующие группы:

- рентабельность услуг, продаж;
- рентабельность производственных фондов;
- рентабельность вложений в гостиничные предприятия.

В расчетах рентабельности в качестве показателя прибыли может быть взята прибыль от реализации услуг или балансовая прибыль; облагаемая налогом прибыль; чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов. Следует отметить, что прибыльность средств гостиничного комплекса или их источников обусловлена как ценообразовательной политикой гостиницы и уровнем затрат на производство реализованных услуг, так и деловой активностью, измеряемой оборачиваемостью средств или их источников.

Для оценки эффективности деятельности предприятия в американской практике управленческого учета разработаны рекомендации по использованию показателей эффективности и изложены в стандарте управленческого учета «Измерение эффективности предприятия» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). В основе данных рекомендаций используется многофакторная модель Дюпон. Система финансового анализа Дюпон (The DuPont System of Analysis) в первую очередь исследует способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвести-

ровать ее, наращивать обороты. В модели Дюпон используют коэффициенты:

- рентабельность продаж,
- оборачиваемость чистых активов,
- рентабельность чистых активов,
- рентабельность собственного капитала,
- показатель экономического роста компании,
- средневзвешенная стоимость капитала.

Приведенные выше показатели американской системы стандарта по финансово-экономической оценке деятельности компаний можно с определенным успехом использовать и для оценки деятельности гостиничных комплексов. Рассмотрим данные показатели с учетом особенностей их использования для оценки эффективности гостиничных комплексов.

Рентабельность продаж (ROS) показывает способность генерировать прибыль от продаж гостиничных услуг (как основных, так и дополнительных). Данный показатель отражает только оперативную деятельность предприятия и при этом не имеет ничего общего с финансовой деятельностью. Это ключевой управленческий показатель, является одним из важнейших показателей эффективности деятельности. Он рассчитывается как:

$$ROS = \frac{\text{операционная прибыль}}{\text{выручка от реализации продукции}}$$

Например, в рассматриваемом гостиничном комплексе за отчетный период имеем:

таблица 9. Структура показателей эффективности гостиничного комплекса

	Показатели	Значение
1	выручка от реализации услуг	7110
2	себестоимость услуг	5434
3	операционная прибыль	1676
4	внеоперационные доходы и расходы	1050
5	прибыль от деятельности	2726
6	прибыль до налогообложения	2726
7	бюджетные выплаты из прибыли	2562
8	прочие расходы	0
9	чистая прибыль	144

Таким образом: $ROS = 1676 / 7110 = 23,6\%$

Этот показатель является хорошим критерием для сравнения состояния предприятия с отраслевым стандартом по гостиничному бизнесу. Показатель рентабельности продаж характеризу-

Прибыльность средств гостиничного комплекса или их источников обусловлена как ценообразовательной политикой гостиницы и уровнем затрат на производство реализованных услуг, так и деловой активностью, измеряемой оборачиваемостью средств или их источников.

ет важнейший аспект деятельности гостиничного комплекса — реализацию услуг, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах гостиничных услуг, как обобщенную по всем видам услуг, так и отдельно по различным видам услуг.

Оборачиваемость чистых активов (ресурсоотдача). Формула для расчета показателя имеет вид:

$$O_a = \frac{BP}{(A_{нн} + A_{кн}) / 2}, \text{ где}$$

BP — выручка от реализации за расчетный период;

$A_{нн}, A_{кн}$ — величина активов на начало и конец рассматриваемого периода или начало и конец года.

Данный показатель характеризует количество продаж услуг, которое может быть сгенерировано

данном количеством активов. Он показывает, насколько эффективно используются активы. Этот показатель можно интерпретировать двояко. С одной стороны, оборачиваемость активов отражает, сколько раз за период оборачивается капи-

тал, вложенный в активы гостиничного комплекса, т. е. оценивает интенсивность использования всех активов независимо от источников их образования. С другой стороны, ресурсоотдача показывает, сколько рублей выручки гостиничный комплекс имеет с рубля, вложенного в активы. Рост данного показателя говорит о повышении эффективности их использования.

Активы состоят из суммы текущих активов и постоянных активов. Пассивы состоят из суммы текущих обязательств + долгосрочных обязательств + собственного капитала (акционерный капитал). При этом:

$$\text{собственные оборотные средства} = \text{текущие активы} - \text{текущие обязательства}$$

Рентабельность активов — это показатель эффективности оперативной деятельности гостиничного комплекса. Он является основным производственным показателем, отражает эффективность использования инвестированного капитала. С точки зрения бухгалтерской отчетности этот показатель связывает баланс и отчет о прибылях и убытках, то есть основную и инвестиционную деятельность гостиничного предприятия, поэтому он является весьма важным и для финансового управления.

Показатель рентабельности активов рассчитывается по следующей формуле:

$$P_a = \frac{ЧП}{(A_{нн} + A_{кн})/2}, \text{ где}$$

ЧП — чистая прибыль,

A_{нн}, *A_{кн}* — величина активов на начало и конец периода (среднее значение активов за период).

При этом причины ухудшения *P_a* могут зависеть как от рентабельности продаж услуг, так и уменьшения оборачиваемости активов. А причиной снижения рентабельности продаж услуг может быть рост себестоимости услуг. На себестоимость гостиничных услуг оказывает влияние материальные затраты, зарплата, энергия, накладные расходы, амортизация и прочие расходы. Анализ себестоимости услуг необходимо проводить по наиболее весомым и быстрорастущим статьям затрат. При этом затраты делят на постоянные и переменные, что позволяет рассчитывать минимальный объем продаж услуг, обеспечивающих покрытие всех расходов, т. е. «точку безубыточности». Это дает возможность оценить и скорректировать производственную программу для получения максимальной прибыли при заданных ограничениях по продажам услуг, ресурсам и т.п. Особое внимание необходимо

уделять материальным затратам, т.к. снижение их уровня даже на один процент может сэкономить значительные средства. Кроме этого, рассматриваются возможности сокращения расходов по материалам, энергии и накладным расходам, составляющим существенный вклад в себестоимость. Для снижения себестоимости услуг могут использоваться различные методы управления затратами:

- выделяются наиболее весомые статьи себестоимости и исследуются возможности их снижения;
- рассчитывается точка безубыточности;
- анализируется прибыльность отдельных видов услуг на основе их вклада, изучается необходимость и возможность изменения номенклатуры услуг.

Еще одной причиной ухудшения *P_a* может быть падение продаж услуг, что приводит к росту себестоимости единицы услуг из-за увеличения в ней доли постоянных (накладных) расходов, что также снижает рентабельность продаж.

Анализ себестоимости услуг необходимо проводить по наиболее весомым и быстрорастущим статьям затрат.

Чистые активы гостиничного комплекса определяются как разность между суммой активов и текущими обязательствами. Эта величина показывает, какими активами может располагать гостиничный комплекс за счет постоянного капитала. Понятие чистых активов используется при анализе долгосрочной эффективности деятельности гостиницы.

Оборачиваемость чистых активов определяется как:

$$\text{объем продаж услуг/чистые активы (долгосрочный капитал)}.$$

Данный показатель характеризует объем продаж услуг, который может быть сгенерирован данным количеством чистых активов. Он показывает с одной стороны, насколько эффективно используются чистые активы, с другой — эффективность использования долгосрочного (постоянного) капитала. При этом рентабельность чистых активов показывает тот возврат, который генерируется фондами (собственным капиталом и кредитами банков), используемыми в бизнесе.

Таким образом, рентабельность чистых активов является первичным показателем, который:

- позволяет контролировать эффективность бизнеса;
- связывает баланс и отчет о прибылях и убытках;
- позволяет оценить бизнес не только на основании получаемой прибыли.

Достаточно часто для определения рентабельности активов используется следующая формула:

$$Pa = \text{Операционная прибыль} / \text{Чистые активы}$$

или

$$Pa = (\text{Операционная прибыль} / \text{Выручка от реализации}) * (\text{Выручка от реализации} / \text{Чистые активы})$$

Например, гостиничное предприятие имеет показатели работы, приведенные в предыдущем расчете, и при этом активы составляют следующие значения:

таблица 10.

Показатели активов и пассивов	Значения
Активы:	
текущих активов=(денежные средства+дебиторская задолженность+запасы)	7609
постоянных активов (нематериальные активы+основные средства+необоротные активы)	78869
Пассивы:	
текущих обязательств (краткосрочные кредиты+кредиторская задолженность)	9283
долгосрочных обязательств	200
собственного капитала(уставно1 капитал+добавочный капитал+реинвестированная прибыль)	76995

Для данного примера:

$$Pa = 0,235 * 0,082 = 1,9\%$$

На ухудшение показателя оборачиваемости активов влияет падение объема продаж услуг. При этом необходимо сосредоточиться на маркетинговой работе, ассортиментной политике гостиничных услуг и ценообразовании. Снижение величины активов можно добиться путем уменьшения оборотных средств или постоянных активов.

С этой целью можно использовать следующие возможности:

- отказ от нерентабельных услуг;
- продажи или списания неиспользуемого или неэффективно используемого оборудо-

вания, уменьшение непроизводственных активов;

- снижение запасов материально-технических средств, незавершенного строительства, неиспользуемого номерного фонда;
- уменьшение дебиторской задолженности.

При управлении собственными оборотными средствами необходимо учитывать ограничения по ликвидности. В этой связи важно использовать методики управления активами и пассивами:

- контроль оборачиваемости текущих активов и обязательств;
- совершенствование кредитной политики;
- управление инкассацией дебиторской задолженности и погашением кредиторской задолженности.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$P_{ок} = \frac{ЧП}{(СК_{нт} + СК_{кп}) / 2}, \text{ где}$$

$СК_{нт}$ и $СК_{кп}$ — величина собственных средств на начало и на конец периода.

Показатель рентабельности собственного капитала выбран потому, что он является наиболее важным для акционеров компании. Он характеризует прибыль, которую собственники получают с рубля вложенных в гостиничный комплекс средств. Этот коэффициент включает в себя такие важные аспекты, как платежи по процентам за кредит, налог на прибыль, а также эффект от используемой суммы кредитов.

Коэффициент роста собственного капитала отражает рост собственного капитала относительно значения на начало отчетного периода. На величину собственного капитала могут ока-

зывать влияние изменения по следующим статьям:

- уставный капитал;
- добавочный капитал;
- реинвестированная прибыль;
- целевые финансирования и поступления;
- другие поступления.

Финансовый рычаг. Данный показатель приведен в предыдущем разделе данной работы.

Коэффициент реинвестирования фактически характеризует дивидендную политику гостиничного комплекса, т.е. показывает, какую часть чистой прибыли после налогообложения гостиница изымает из обращения в виде выплачиваемых дивидендов, а какую реинвестирует в развитие. Цель любой компании — добиться высокой доли быстрорастущего прибыльного рынка.

коэффициент реинвестирования = реинвестированная прибыль / чистая прибыль после налогообложения

Показатель экономического роста гостиничного комплекса. Для характеристики скорости экономического роста гостиницы, способности наращивать оборот применяется показатель достижимого уровня роста SGR, равный отношению приращения выручки (оборота) за период к величине выручки за предыдущий период.

Если полученный коэффициент умножить на поправочный коэффициент соотношения собственного капитала на конец года к собственному капиталу на начало года, то получим окончательную формулу коэффициента экономического роста модели DuPont. При этом:

экономический рост компании SGR = реинвестированная прибыль / собственный капитал на начало периода

Суть показателя экономического роста компании отражается в количестве прибыли, которую реинвестирует гостиничный комплекс в течение одного календарного года как процент к собственному капиталу, который был у гостиницы на начало года. Экономический рост гостиничного комплекса — это показатель того максимума роста в продажах различных гостиничных услуг, которого может достичь гостиничный комплекс при сохранении пропорций своего финансового состояния.

Основным достоинством данного показателя является его комплексность, т.к. факторы, его со-

Экономический рост гостиничного комплекса — это показатель того максимума роста в продажах различных гостиничных услуг, которого может достичь гостиничный комплекс при сохранении пропорций своего финансового состояния.

ставляющие, позволяют отслеживать всю деятельность гостиничного комплекса. С помощью данного показателя оцениваются рынки гостиничных услуг, сами услуги, а также финансовая деятельность гостиничного комплекса. Можно проверить, насколько хорошо финансовая деятельность гостиничного комплекса поддерживает маркетинговые и бизнес планы. Если потенциал роста недостаточен, то можно принять решение об изменении рентабельности гостиничных услуг, оборачиваемости чистых активов, финансового рычага, коэффициента реинвестирования.

Средневзвешенная стоимость капитала. Как уже было отмечено, показатель рентабельности чистых активов является измерителем оперативной деятельности гостиничного комплекса. Он показывает тот возврат, который генерируется инвестирующими фондами. Поэтому финансовому менеджеру очень полезно знать, какое минимально допустимое его значение возможно для данного предприятия. Чистые активы — это те активы, которые обеспечиваются инвестирующими фондами (долгосрочным капиталом), а данный капитал имеет определенную стоимость в виде обещания гостиничного комплекса гасить проценты по кредитам и выплачивать дивиденды. Таким образом, финансовому менеджеру также необходимо знать, сколько стоит постоянный капитал для гостиничного комплекса.

В западной экономике данный показатель называется средневзвешенной стоимостью капитала. Формула для его вычисления достаточно проста:

$$WACC = (R*(1-T)*L)/(L+E) + (D*E)/(L+E) = R*(1-T)*L/(L+E) + (D*(L+E))$$
, где

- R — кредитная ставка банка;
- T — ставка налога на прибыль;
- L — сумма кредитов банка;
- E — собственный капитал;
- D — процент дивидендов.

Окончательно данная зависимость может быть представлена в следующем виде:

Рентабельность чистых активов $\geq WACC / (1 - T)$

Если рентабельность чистых активов выше средневзвешенной стоимости капитала (с поправкой на налог на прибыль), то гостиничный комплекс способен выплатить не только проценты по кредитам и обещанные дивиденды, но также часть чистой прибыли реинвестировать в бизнес. Если левая и правая часть уравнения равны, то это значит, что гостиничный комплекс способен только рассчитаться по текущим обязательствам перед банком и перед акционерами, при этом ничего не оставив для реинвестирования. Если рентабельность чистых активов ниже средневзвешенной стоимости капитала, то это значит, что у гостиничного комплекса могут возникнуть серьезные проблемы с привлечением нового капитала. Именно поэтому отслеживание данного соотношения является одной из важнейших задач финансового менеджера.

Следует отметить, что абсолютные показатели менее информативны для анализа эффективности деятельности предприятия, чем маржинальные или относительные показатели, используемые, например, в модели Дюпона. Тем не менее, с точки зрения оценки финансового состояния и стоимости бизнеса именно абсолютные показатели являются приоритетными как для акционеров, так и для многих внешних пользователей. Поэтому для большинства компаний анализ и планирование чистой прибыли, а также генерируемых компанией денежных потоков давно стали стандартной практикой оценки эффективности работы предприятия.

Следует также отметить, что использование для оценки результативности работы компании только финансовых показателей не позволит заранее диагностировать многие проблемы, к примеру, снижение качества выпускаемой продукции, уровень обслуживания клиентов, эффективность управления персоналом. Исходя из того, что важнейшей задачей предприятия является повышение стоимости акционерного капитала, необходимо учитывать следующее:

- финансовые показатели деятельности предприятия должны быть всеобъемлющими и соответственно включать рост доходов, денежных потоков и прибылей на инвестиции;
- в течение жизненного цикла компании на каждой стадии роста различные финансовые показатели имеют различную степень важности. Следовательно, ни чистая прибыль, ни денежные потоки, ни доход на инвестиции не должны «затмевать» другие значимые показатели;

- измерение эффективности работы предприятия с помощью набора финансовых показателей необходимо расширить за счет использования бюджетных ожиданий, с которыми сравниваются фактически полученные данные;

- расчеты, основанные на исторической стоимости, особенно в период высокой инфляции, должны основываться на реальной стоимости.

Подобные стандарты в российской практике не разработаны, однако имеется некоторый накопленный опыт, который следует учитывать при разработке рекомендаций и выборе показателей. При этом, следует отметить, что могут использоваться не все рекомендуемые показатели и не обязательно в таком виде, как рекомендуется в американском стандарте.

Оценка эффективности работы гостиничного комплекса и его ключевых подразделений

Для оценки эффективности работы гостиничного комплекса одних финансово-экономических показателей, приведенных в предыдущем разделе данной работы, недостаточно, необходимо использовать показатели, применяемые для оценки организационно-управленческой и материально-технической деятельности. Организационно-управленческие показатели включают маркетинговые, кадровые, управленческие, социальные показатели работы гостиничного комплекса. При этом также используются абсолютные и относительные показатели. Все группы показателей могут быть объединены в интегральный показатель. С этой целью используются методы факторного анализа, множественной регрессии с учетом различных весовых коэффициентов.

В общем случае оценка эффективности работы гостиничного комплекса оценивается по степени достижения своих целей при использовании ограниченных, имеющихся в гостинице ресурсов. Структура гостиничного комплекса и его деятельность, организационные изменения должны оцениваться по эффективности выполнения основных или производных целей. Наряду с этим целесообразно ввести понятие производительности, означающей максимизацию поставленных целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но вместе с тем существуют и определенные отличия. Возможны случаи эффективной, но непроизводительной деятельности.

Таким образом, рассмотрение эффективности с точки зрения целей и ресурсов концентриру-

ется на двух условиях: достижение цели является необходимым условием производительной дея-

Оценка эффективности работы гостиничного комплекса оценивается по степени достижения своих целей при использовании имеющихся в гостинице ресурсов.

тельности гостиничного комплекса, и производительное использование ресурсов является необходимым, но недостаточным условием для эффективности. Главное состоит в том, чтобы выявить, как руководители могут узнать, когда и при каких обстоятельствах их компании действуют эффективно. Действительный процесс оценки эффективности достаточно сложный. Очевидно, что управление гостиничным комплексом должно осуществляться таким образом, чтобы максимизировать достижение целей при производительном использовании ресурсов. При этом проблема состоит в том, как этого добиться. При этом под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом гостиничного комплекса высоких результатов в обслуживании клиентов и функционировании гостиницы в рассматриваемые сроки с наименьшими затратами.

Принципиальное значение для оценки эффективности работы гостиничного комплекса имеет выбор базы для сравнения или определе-

ния уровня эффективности, которая принимается как нормативная. В качестве нормативного уровня могут приниматься показатели плана, показатели функционирования конкурентов, средние по отрасли.

Эффективность, как показатель результативности, предполагает соизмерение затрат с результатом. В качестве последнего рассматривается прибыль как конечный результат деятельности, а в качестве затрат — основные производственные фонды и оборотные средства. Однако результат имеет многообразные проявления. Например, согласно Д. Скотт Синку можно рассматривать результаты как действенность; экономичность; качество; прибыльность; производительность; качество трудовой жизни; внедрение новшеств. При этом под действенностью понимается степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «необходимой» работы. Для оценки действенности используются три критерия:

- качество — соответствие услуг определенным требованиям и показателям качества;
- количество — необходимый объем услуг для потребителей;
- временные показатели — своевременность выполнения услуг.

В общем случае экономичность отражает степень использования ресурсов. Этот показатель является измерителем результативности организационной системы в отношении затрат. Качество связано с понятием качественных признаков, которые отражают конкретные свойства, закладываемые в услуги. Следует отметить, что эффективность является неопределенным и изменчивым критерием. К примеру, можно определять эффективность размером прибыли или в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Какими бы критериями ни измерялась эффективность, принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры (включая гостиничные комплексы) и ее изменений. Выбор же подходящего критерия эффективности зависит от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии гостиничного комплекса, причин осуществляемых изменений.

Комплексный набор критериев эффективности гостиничного комплекса формируется с учётом двух направлений оценки его функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям деятельности;

- по степени соответствия процесса функционирования объективным требованиям к его содержанию и результатам.

Обобщение проведенных аналитиками в разных странах теоретических и исследовательских разработок выявило значительное разнообразие концепций и измерителей организационно-управленческой эффективности. Это разнообразие отражает неодинаковые подходы и точки зрения по поводу того, что представляет собой эффективность. Вместе с тем можно утверждать, что обобщенное понятие эффективности включает в себя ряд известных и четко определенных составляющих. Следует отметить, что наращивание темпов и масштабов производства, повышение качества продукции в настоящее время уже недостаточны для достижения конкурентного преимущества на рынке, и поэтому многие компании, это касается и гостиничных комплексов, переходят на новые прогрессивные методы корпоративного управления. Эти методы позволяют своевременно реагировать на изменение условий на рынке и достигать конкурентного преимущества.

Рассмотрим возможные направления практического внедрения и использования современных инновационных методов повышения эффективности гостиничных комплексов.

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 со-

ставляют 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 КРИ 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.

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.).

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 про-

шлой 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 проводится мониторинг не столь значимых показателей, что существенно увеличивает объем работы, который не всегда приводит к каким-либо определенным результатам.

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

- 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.

- 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.

- 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.

- 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 .

- 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).

- 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.

- 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 КРІ. Рассмотрим особенности внедрения системы КРІ 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 КРІ, 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 факто-

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.

ров успеха являются КРІ. При этом используются КРІ 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 КРІ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Таким образом, основные требования к КРІ 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 работы; 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 (отчет итогов первого полугодия 2006 года для гостиничной отрасли). Согласно отчету: по прибыли с номера (130,38 евро) 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%.

Как правило, для гостиничного комплекса стратегической задачей является повышение уровня прибыли (дохода) с номера за счет организации соответствующего управления доходом и управления продажами.

В соответствии со стратегической задачей функционирования гостиничного комплекса в целом, определяются задачи структурных организационных его подразделений. Например, с учетом основного показателя эффективности 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 повышения дневного тарифа за счет более эффективного планирования и прове-

дения работ, а также к более качественному проведению работ. Данные КРІ 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 КРІ 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 КРІ и оставляет только те показатели, которые важны для оценки.

Выбор практического решения для внедрения КРІ предполагает определение источника данных для информационного наполнения показателей, удовлетворяющего условиям достаточности, объективности, своевременности и надежности. Как и любое изменение системы управления, внедрение системы КРІ также наталкивается на ограничения и противодействие. Среди таких причин может быть неготовность гостиничного комплекса внедрить систему КРІ. 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.

Исходя из этого, ключевыми факторами успешной реализации системы показателей эффективности являются:

- Предварительная разработка стратегии гостиничного комплекса, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности — это есть лишь инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения.
- Определение целей функционирования гостиничного комплекса с учетом того, насколько достижение поставленных целей увеличивает его стоимость.
- Наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.
- 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.
- Постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельность руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы КРІ 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 принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации принятой стратегии.

Таким образом, принципиальным моментом в применении системы КРІ в управлении гостиничным комплексом является четкое понимание назначения данной методики и ее ограничений. Рассмотренная инновационная методика управления эффективностью гостиничного комплекса является очень эффективным инструментом для информационного обеспечения процесса принятия решений.

Инновационные методы DEA (Data Envelopment Analysis) анализа. Для целей повыше-

ния эффективности и производительности работы гостиничных комплексов, повышения конкурентоспособности используются современные инновационные методы интеллектуального анализа данных, одним из которых является DEA анализ, который реализуется с помощью инструментов бенчмаркинга (примером практического применения является методика и инструментарий KonSi DEA Analysis). В общем случае инструменты DEA анализа используются для сравнительного изучения эффективности деятельности различных объектов и выделения лучшего практического примера в работе конкурентов. В данном случае возможно и обоснованно его применение для гостиничных комплексов. Данный подход представляет собой широко известный метод количественного анализа эффективности функционирования экономических объектов, которые занимаются одинаковыми видами деятельности, используют при этом одинаковые ресурсы. При этом исследуемые гостиничные комплексы описываются набором входных и выходных 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.

Например, входами являются: количество клиентов, продолжительность их проживания и стоимость занимаемых номеров. Выходами являются: наполняемость номеров, ежедневная выручка на номер и чистая прибыль с номера. При этом цель работы гостиничного комплекса — продать как можно больше номеров на как можно более крупные суммы.

При помощи технологии «KonSi — DATA ENVELOPMENT ANALYSIS» проводится и оценка конкурентоспособности гостиничных комплексов. Методика оценки конкурентоспособности 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. Один вариант — технология повышения конкурентоспособности реализует внутренний бенчмаркинг, а второй — 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 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 параметров, относящихся к двум категориям: входные — те ресурсы, которые гостиница использует в своей деятельности; выходные — результаты деятельности гостиницы. Например, работа гостиницы может быть оценена, по следующим параметрам:

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
- Стилль 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»

Выходные показатели — результаты работы гостиничного комплекса:

- Выручка от продаж по различным видам основных и дополнительных услуг.

Цель оценочной методики гостиничного комплекса состоит в том, чтобы объективно оценить работу своей гостиницы. Выяснить показатели эффективной и неэффективной работы. Выявить причины неэффективной работы и выработать стратегии улучшения работы. При этом, очевидно, что судить об эффективности работы гостиницы можно не только по значению выходных показателей. Необходимо соотносить входные затратные показатели работы и условия работы с показателями, достигаемыми в результате деятельности 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:

- *Методика минимизации затрат*, которая используется для того, чтобы выяснить эффективность использования ресурсов гостиницей. При этом определяется, 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».
- *Методика максимизации прибыли*. Методика данного типа используется для выяснения максимально возможного объема выходов, которые рассматриваемый гостиничный комплекс может произвести, потребляя текущий объем входов. При этом гостиничный комплекс может 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 мо-

жет производить выходов больше, чем производит, и использовать текущий объем ресурсов, он неэффективен.

Таким образом, результатом использования данных 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 выходов, которые не были использованы (недостаточные продажи дополнительных услуг при большом заселении гостиницы и большом ассортименте услуг) из-за неэффективной работы в методике максимизации прибыли. 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».

Практическая реализация описанной выше инновационной технологии оценки показателей эффективности гостиничных комплексов может быть реализована с помощью ряда современных информационных систем интеллектуального анализа данных. Использование системы KonSi DEA анализа предоставляет аналитику возможности поддержки и ведения базы данных по ключевым показателям; оценки эффективности в рамках всей системы; выявления неэффективно используемых ресурсов и упущенной прибыли; выработки рекомендаций по планированию значений параметров для достижения эффективности; исследования и оценки показателей результативности планируемых изменений в работе гостиничных комплексов; оформления и предоставления результатов анализа в наглядном и удобном виде.

Рекомендации по повышению эффективности и производительности работы гостиничных комплексов

Как утверждают аналитики, получение звездного статуса — далеко не все в гостиничном бизнесе. Сегодня решающую роль в успешном развитии отеля играет эффективное управление бизнес-процессами, а также грамотно выстроенная маркетинговая политика. Все это позволит создать успешную технологию ведения бизнеса гостиницы, повысить финансовые показатели и достичь высокого уровня сервиса для гостей.

Для проведения стратегического анализа деятельности предприятия в целях повышения эффективности его функционирования, расширения доли рынка, увеличения доходов и повышения наполняемости гостиницы необходимо своевременно получать информацию по ключевым оценочным показателям гостиничной индустрии, которые рассматривались в предыдущем разделе. Кроме того, при решении вопросов о методах повышения эффективности, полученные показатели детализируются относительно основных служб гостиничного комплекса и рассматриваются их динамические характеристики. В зависимости от данной информации руководство гостиницы принимает стратегические коммерческие решения. При этом владелец гостиницы или ее руководитель получает прозрачную информацию по отдаче источников продвижения гостиницы на рынке, целям приезда клиентов в данную гостиницу, а также по эффективности работы сегментов рынка (индивидуальные брони, туристические агентства, корпоративные фирмы, мероприятия, поселения без брони и т.д.). Таким образом, оперативное и

эффективное использование различной информации дает возможность повысить эффективность и производительность работы гостиничного комплекса в следующих направлениях:

- управление тарифной политикой, номерным фондом и обслуживанием гостей;
- использование всех существующих каналов продаж гостиничных услуг (Интернет, GDS, call-центры и т. п.);
- широкие возможности финансового контроля и аудита;
- управление множеством центров прибыли (номерной фонд, рестораны, бары, фитнес, прачечная, бизнес-центр и т. п.).

В общем случае можно выделить два направления деятельности по повышению уровня работы гостиничного комплекса.

- *Технико-организационная составляющая* предполагает улучшение качества материально-технической базы, оптимизацию технологических процессов и оргструктуры бизнеса, создание широкого спектра дополнительных услуг, желательно ориентированных не только на гостей отеля, но и на местных жителей.

Сегодня решающую роль в успешном развитии отеля играет эффективное управление бизнес-процессами, а также грамотно выстроенная маркетинговая политика.

- *Гуманитарная составляющая* включает в себя улучшение сервиса, создание корпоративной культуры, применение системы мотивации персонала, ориентацию на гостя.

Деятельность только в одном направлении никогда не даст желаемого результата. Гостиница характеризуется совокупностью свойств и разнообразных услуг. Гостиничные услуги неосязаемы, поэтому чтобы сформировать достойный имидж заведения, необходимо ответственно подходить к выбору сотрудников, партнеров и контрагентов — туроператоров, поставщиков оборудования и материально-технических средств, фирм, помогающих бронировать номера. При этом многое зависит от человеческого фактора. Второе важное свойство — непостоянство качества гостиничных услуг. Для его мониторинга целесообразно периодически заказывать проведение профессионального аудита. Это связано с тем, что в своей гостинице многие недостатки не видны и тревожная информация просто не доходит до руководства отеля. Все это направлено на то, чтобы сделать гостиничное обслуживание доступным и ненавязчивым, с качественным уровнем сервиса.

Качество. Главное внимание гостиничных комплексов уделяется работе с клиентами, повышению качества обслуживания, его соответствию международным стандартам. И не случайно проводимое в гостинице среди клиентов анкетирование показывает следующее: из 10 человек, поселившихся в гостинице, 4 узнают о ней от своих знакомых, 2 — из Интернета, 4 — от туроператоров. Для успешного функционирования отеля постоянно проводятся маркетинговые исследования, внедряются современные формы работы, обновляется оборудование. Маркетинговая работа ориентирована на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Исследования специалистов Всемирной туристской организации показали, что завоевать нового гостя в пять раз дороже, чем сохранить старого. Свыше 90% недовольных гостей больше никогда не возвратятся, и каждый из них даст негативную рекламу «из уст в уста», как минимум, девяти другим.

Таким образом, обеспечение качества услуг и управление качеством определяют эффективную работу гостиничных комплексов. Как известно, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);

- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством — в частности.

Два из этих факторов — активный, мотивированный, квалифицированный персонал и материальная база — являются необходимой основой для предоставления высококачественных услуг. Третий необходимый фактор качества — организация и управление предприятием — является дополнительным и позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Система управления качеством в гостинице, таким образом, должна включать:

- эффективное управление гостиничным 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.

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.

Многолетний практический мировой опыт разработки систем классификации гостиниц показывает, что число параметров, характеризующих качество различных средств размещения, составляет несколько сот единиц. В современных условиях выделяют ряд составляющих — финансовую, социальную, экологическую, техническую составляющую 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.

В известных гостиничных цепях приблизительно 25% рабочего времени каждого сотрудника высшего управленческого звена приходится на решение тех или иных вопросов качества.

Вся гостиничная индустрия, начиная от создания оптимальной организационной структуры отдельного гостиничного предприятия и заканчивая разработкой профессиональных стандартов и должностных инструкций, основана на стандартизации оперативных процессов и подчинена задачам качественного обслуживания гостей. Управление качеством услуг как процесс подразумевает:

- значение данного понятия в отношении целей и задач гостиничного комплекса;
- 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.

Такой подход должен быть частью корпоративной культуры и разделяться всем персоналом. Например, как указывают эксперты, в известных гостиничных цепях 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 осуществления такой связи необходим детальный анализ функциональных обязанностей, наличие перечня профилей работ, ориентация сотрудников на правильный путь выполнения работ; обучение их соответствующим навыкам и поведению. Все это способствует созданию подлинной заботы и комфорта для гостей. При этом периодически осуществляется контроль стандартов обслуживания.

Стандарты, которые задают сетевые операторы, касаются деятельности всего отеля вплоть до мелочей — качества ковровых покрытий, размещения розеток и зеркал, открытия дверей и др. Впрочем, любая гостиница должна придерживаться внутренних стандартов работы, чтобы

иметь возможность отслеживать изменение качества обслуживания и повышать уровень сервиса. Все необходимо стандартизировать и продумать либо на основе опыта, накопленного данным отелем, либо с помощью рекомендаций управляющей компании, которая по деталям распишет комплектацию номера и прочие параметры сервиса. Готовых решений не бывает: как правило, стандарты для отдельных гостиниц формируются с учетом их специфики, создается персонализированный продукт. Других возможностей для обеспечения желаемого уровня качества услуг, кроме как разработать определенные стандарты, соблюдение которых является необходимым, на сегодняшний день не существует.

Как правило, стандарты для отдельных гостиниц формируются с учетом их специфики, создается персонализированный продукт. Других возможностей для обеспечения желаемого уровня качества услуг, кроме как разработать определенные стандарты, соблюдение которых является необходимым, на сегодняшний день не существует.

Следует отметить, что 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 подго-

товки 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.

При внедрении стандартов необходимо делегирование полномочий персоналу компании. Делегировать полномочия — это значит наделить служащих ответственностью за решение проблем гостей. 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.

Контроль качества обслуживания в наших действующих отелях достигается путем скрытых проверок и проведения анкетирования гостей. При скрытых проверках, эксперт приезжает в отель под видом гостя и, согласно специальным критериям оценки для разных служб, делает себе определенные пометки, на основании которых потом составляет отчет. Это необходимо для того, чтобы вовремя выявлять недостатки в работе персонала, внедрять новые технологии, а также помогать в решении текущих проблем. С целью мониторинга качества гостиничных услуг во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты. Заполненные анкеты обычно сдаются вместе с ключами в службу приема и размещения, а затем их изучают в службе маркетинга и рекламы. Особое значение при этом имеет оперативный анализ отчетных данных по многим аспектам производственной деятельности. Эти сообщения служат для управленческого звена системой раннего предупреждения. Анализ, 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. Как указывают эксперты, результатом внедрения подобной системы мониторинга качества в гостиничном комплексе является снижение оперативных издержек, сокращение текучести кадров и неуклонный рост прибыли. Кроме того, самой важной наградой является оценка гостей и приверженность данному гостиничному комплексу. Управление качеством услуг — сложный многоаспектный процесс, тре-

бующий системного подхода к решению многих вопросов, как внутреннего, так и внешнего характера по отношению к организационным, экономическим и социальным направлениям деятельности гостиничных предприятий. Кроме управления качеством внутри компании, необходимо отслеживать показатели качества поставщиков, при этом контролируется своевременность, качество и номенклатуру поставок по многим позициям. В данном случае преследуется цель сделать поставщика постоянным партнером.

Наиболее оптимальным способом поддержания качества и повышения эффективности обслуживания является развитие гостиничных сетей. В условиях постоянного укрупнения гостиничных компаний, когда всё больше отелей переходят в управление внешними компаниями или принимают тот или иной брэнд, объединение информационных потоков для централизации маркетинговых действий, финансового управления и отчетности становится важнейшей предпосылкой эффективного управления. Такая стратегия позволит создать успешную технологию ведения бизнеса гостиницы, повысить финансовые показатели и достичь высокого уровня сервиса для гостей.

Самой важной наградой является оценка гостей и приверженность данному гостиничному комплексу.

Процессы поддержания качества гостиничных услуг и повышение эффективности управления требуют *непрерывного развития* и совершенствования. Непрерывное развитие предполагает введение новых, закрытие старых, модернизацию существующих элементов, то есть обновления гостиничных услуг. Такое 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. Гостиница обладает огромным информационным ресурсом, умелое использование которого может принести значительное преимущество перед конкурентами по бизнесу. При этом процессы обновления гостиницы могут убедительно аргументироваться в виде результатов анализа факторов действительности, расчетов

Гостиница обладает огромным информационным ресурсом, умелое использование которого может принести значительное преимущество перед конкурентами по бизнесу.

текущего и перспективного финансового состояния гостиницы, материалов комплексного развития гостиницы и т.п. Примечательно то, что основным объемом объективных данных и нужной информацией для формирования упомянутых материалов располагает сама гостиница. Задача заключается в том, чтобы эти данные и эта информация постоянно накапливались, регулярно обрабатывались и обязательно использовались при принятии управленческого решения о развитии гостиницы. 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. Гостиница должна решить для себя, каким способом она будет получать такую информацию: или силами своих специалистов, или через специализированные компании. Информация должна быть достоверной, разнообразной, своевременной и достаточной.

Управление. В условиях постоянного укрупнения гостиничных компаний, когда всё больше отелей переходят в управление внешними компаниями или принимают тот или иной брэнд, объединение информационных потоков для централизации маркетинговых действий, финансового управления и отчетности становится важнейшей предпосылкой эффективного управления. Узнаваемый брэнд управляющей компании и централизованные маркетинговые усилия привлекают дополнительных гостей для каждой гостиницы сети. Таким образом, эффективность работы гостиничного комплекса во многом зависит от процесса управления, который полностью зависит от управляющей компа-

нии. В настоящее время различия между независимой управляющей компанией и компанией, управляющей гостиничной цепью, или различия между франчайзинговой системой, добровольными гостиничными ассоциациями и сетью систем маркетинговой информации и бронирования трудно различимы. Это связано с существованием многообразных форм, связывающих владельцев гостиниц с разнообразными внешними структурами, созданными для повышения эффективности управления гостиничным бизнесом. Независимая управляющая компания обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями, различного уровня обслуживания и связанных (или не связанных) франчайзинговыми отношениями с другой компанией. В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги, как управляющей компании, так и франчайзинговой — за использование ее торговой марки. Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном, имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе за использование торговой маркой. Франчайзинговая система предоставляет права на использование своего имени, логотипа, систем бронирования и других видов обслуживания. Но сама эта система не осуществляет функций управления. Такие гостиницы составляют большинство на российском рынке гостиниц высокого класса обслуживания. В настоящее время полноценных управленческих компаний в чистом виде на российском рынке не существует.

Российских управляющих компаний, работающих с «привязкой» к нашим условиям и нашим законодательным актам, становится все больше, среди них: управляющая компания ACCORD MANAGEMENT GROUP, «Intourist hotel group», «Центральный совет по туризму и отдыху», сеть «Президент-отель» и т. д. Однако к услугам таких компаний относятся с недоверием. Во-первых, опыт работы российских компаний в сегменте 4–5 звезд (в Москве большинство отелей именно данной категории управляется зарубежными операторами) невелик или вовсе отсутствует. Во-вторых, у зарубежных операторов более развита система продаж за пределами России. В-третьих, многие отели работают по договорам франшизы, в то время как у российских операторов данный вид контракта широко не используется. Marriott, например,

уже лет 8–10 принципиально не инвестирует в отельный бизнес ни в одном регионе мира, только продает франшизы и контракты на управление. Оплата профессионального управления обходится владельцу гостиницы дешевле, чем приобретение услуг по договору франчайзинга. Стоимость франчайзинга высчитывается по индивидуальным графикам и может составлять от 1,5 до 5% с оборота плюс \$10–15 за каждое бронирование. В большей степени от присоединения к признанной международной марке выигрывают владельцы отелей. Это также и подключение к международным системам бронирования, доступ к службе международной гостиничной справки о клиентах других отелей этой же цепи, гарантированные стандарты качества обслуживания, возможность бесплатной телефонной связи с головным офисом.

Основные преимущества привлечения известной гостиничной марки:

- экономия средств на продвижении гостиницы, поскольку бренд уже признан на рынке (особенно важно в сегменте деловых клиентов);
- гарантия высокого качества услуг благодаря разработанным материнской компанией процедурам и стандартам обслуживания;
- гарантия компетентного управления;
- подключение гостиницы к международным системам бронирования и включение в директорию головной компании;
- обучение персонала, профессиональный маркетинг и т.д.

Однако, иностранные операторы не слишком охотно продают франшизу из-за больших опасений в том, что другие управляющие компании не смогут поддерживать марку, соблюдая должный контроль над качеством. За счет снижения стандартов обслуживания может пострадать репутация сети.

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. На рынке услуг гостеприимства России появились первые отечественные управляющие компании, пытающиеся создать прототипы полноценных гостиничных цепочек. При этом, следует отметить, что при создании гостиничных цепочек используются разные способы: увеличение количества объектов в своей цепочке, не взирая на их абсолютную разнородность с точки зрения рыночных и эксплуатационных критериев; создание некоего подобия новой торговой марки, обычно с иностранным названием. К сожалению, у отечественных управляющих компаний пока нет ясного понимания основных критериев гостиничных сетей, связанных с определенной однородностью предприятий, входящих в подобные объединения, нет наличия собственных эксплуатационных стандартов, кадрового резерва, позволяющего тиражировать успешную технологию на новых объектах. Однако, следует отметить, что работа отечественных управляющих компаний способствует становлению отечественного управленческого потенциала. Таким образом, 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.

Организационная структура. Общеизвестно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура отеля в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия. Чтобы оперативно и качественно оказывать клиентам заявленный диапазон услуг, отель должен иметь отлаженный механизм предоставления таких услуг. Большие, средние и малые предприятия должны отличаться по своей организационной структуре. Но в любом случае для успешной работы необходимо, чтобы ключевые службы контролировались персонально.

При организации гостиницы, а главное структуры её управления необходим творческий подход к обслуживанию гостей гостиницы. Главной задачей является удовлетворение запросов и потребностей клиентов.

Основные требования к организационной структуре заключается в следующем:

- способность отражать содержание деятельности предприятия, обеспечивать функциональную целесообразность звеньев управления;
- гибкость, способность реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям;
- минимизация числа звеньев и количества персонала;
- высокий уровень профессионализма сотрудников;
- минимизация издержек на аппарат управления и на деятельность в целом.

При разработке организационной структуры специалисты отталкиваются от целевых функций и функциональных элементов организации. Введение новых технологий привело к сокращению работников индустрии гостеприимства, имеющих соответствующие знания и навыки работы с этими технологиями. Гостиницы теперь оснащаются по последнему слову техники: компьютерные системы, ручными системами для заказа номеров, сетями, позволяющими делать оплату на месте, сложным оборудованием для инженерных и уборочных работ, а также мультимедийными приложениями для конференций. Все сотрудники закреплены за отдельными структурными подразделениями гостиницы с четко определенными обязанностями и полномочиями. Каждый сотрудник должен не только знать свои непосредственные обязанности и функции, но и хорошо понимать, каким именно образом его работа соотносится с той, которую выполняют другие сотрудники или подразделения, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы отеля.

Для осуществления процесса обслуживания гостей в гостинице должен быть предусмотрен минимальный набор следующих основных служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг:

- служба управления номерным фондом;
- административная служба;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- технические службы;
- вспомогательные и дополнительные службы.

Внутренняя организация гостиниц зависит от типа гостиниц и выполняемых функциональных задач.

Например, типичная организационная структура гостиничного комплекса включает следующие отделы:

- Администрация.
- Бухгалтерия.
- Отдел продаж и маркетинга.
- Информационный отдел.
- Отдел инженерных служб.
- Ресторан.
- Транспортный отдел.
- Игорные заведения, центры досуга.
- Отдел безопасности.

В большинстве гостиниц структура управления линейно-функциональная. Обобщенный показатель эффективности функционирования гостиничного комплекса определяется суммарной эффективностью выполнения функциональных обязанностей и эффективностью оказания услуг различными структурными подразделениями. При этом к целевым функциям, направленным на обеспечение потребностей клиентов и производство услуг, относятся: прием и размещение гостей; маркетинг; продажа и бронирование номеров; обслуживание клиентов по основным и дополнительным услугам и т.п. К функциональным задачам гостиничного комплекса, направленным на обеспечение и поддержание функционирования гостиницы, относятся: материально-техническое и инженерное обеспечение; бухгалтерский учет; обеспечение безопасности; административная и кадровая деятельность. При оценке эффективности и внедрении инновационных методов повышения эффективности функционирования гостиничного комплекса необходимо учитывать выполнение как целевых функций, так и функциональных организационных задач. При этом используются как отдельные интегральные оценки по этим двум направлениям, так и общая суммарная оценка. Используются балльные оценки, которые соотносятся к финансовым показателям и показателям эффективности, приведенным в предыдущем разделе.

Рассмотрим возможные методы и современные инновационные технологии повышения эффективности и производительности работы гостиничных комплексов как при выполнении целевых функций, так и функциональных организационных задач. Прибыльность гостиничного бизнеса обеспечивается не только благодаря хорошему маркетингу и грамотной ценовой политике, позволяющей получить хорошие показатели загрузки отеля, но и сокращением расходов на

При оценке эффективности и внедрении инновационных методов повышения эффективности функционирования гостиничного комплекса необходимо учитывать выполнение как целевых функций, так и функциональных организационных задач.

поддержание нормального функционирования отеля. Вопрос оптимизации затрат должен находиться в постоянном поле зрения руководства предприятия. В повседневной деятельности необходимо постоянно сокращать текущие издержки, оптимизировать расходование денежных средств.

В настоящий период на принципиально новый качественный уровень выходит техническая оснащенность структур отрасли, широкое применение получают новые системы информатизации и связи, активно используются современные управленческие технологии, резко возрастает уровень конкурентной борьбы за клиента. В этой связи неизбежно значительное повышение требовательности к профессиональной подготовке сотрудников предприятий гостиничной индустрии.

Персонал. Процесс качественного и эффективного управления гостиницей в большей степени зависит от человеческого фактора, чем от технологий. При этом всегда полезно помнить совет знаменитого отельера В. Марриотта своим коллегам: «Позаботьтесь о своих сотрудниках, и они, в свою очередь, позаботятся о вашей прибыли». Таким образом, главный бизнес-ресурс любого гостиничного оператора – ресурс человеческий. Высокопрофессиональные специалисты в сфере гостиничных услуг — это основа и гарантия конкурентоспособности средства размещения и достижения ее основных целей, одной из которых является стремление гостя вернуться не один раз в это предприятие и стать ее постоянным и желанным гостем.

В общем случае кадровый потенциал предприятия, представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие персонала;
- привлечение и подбор квалифицированных специалистов;
- создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

В настоящее время имеется недостаток квалифицированных специалистов и управленцев для гостиничной сферы. Традиционно высоким спросом пользуются горничные, официанты, бармены и стюарды и менеджеры среднего звена. Отели высших категорий, как международные сетевые, так и российские, проблем с обслуживающим персоналом не испытывают. Эти компании имеют возможность обучать людей с улицы, для этого существуют практические курсы, разработанные базовыми отелями. Поэтому никаких жестких требований к претендентам на позиции начального уровня, как правило, не предъявляют — достаточно иметь приятную внешность. И рекрутеры, и отельеры сходятся во мнении, что основная проблема кандидатов — именно отсутствие требуемого опыта и знания иностранных языков.

Важной проблемой, требующей решения, является подготовка кадров. Современные выпускники профильных учебных заведений в РФ не отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым современными стандартами, постоянно прослеживается отрыв теоретических знаний от практических, учебный процесс значительно отстал — отели ушли вперед. Причин такого положения несколько: слабые учебные программы, отсутствие необходимых учебно-методических материалов, а главная — отсутствие соответствующего уровня преподавателей. Так как работа в гостинице и ресторане не из легких, текучесть кадров здесь выше, чем в других отраслях. Поэтому все чаще гостиницам приходится иметь собственные программы подготовки кадров или, другими словами, учить кадры на свой лад. Например, компании «IFH® Partners» и «Концепт» создали совместную компанию по обучению и развитию, которые могут быть разработаны и проведены в любой стране мира. Компания IFH® Russia является независимым партнером компании IFH, мирового лидера по предоставлению обучающих и консультационных услуг в секторе гостиничного бизнеса. Проблема приобретения практических навыков при подготовке специалистов решена тем, что в Москве открылась специальная учебно-тренинговая гостиница.

Кроме отбора и подготовки кадровые службы должны проводить постоянную и кропотливую работу с персоналом по освоению стандартов обслуживания, соблюдению должностных обязан-

ностей, повышению квалификации и т.п. С этой целью необходимо решить фундаментальную задачу структурирования гостиницы. В эту задачу входят:

- разработка стандартов обслуживания;
- разделение на подразделения (службы) и специализация их работы;
- разделение персональных полномочий внутри служб;
- установка спектра контроля;
- координация работы.

После того, как основные работы по структурированию и автоматизации в гостинице проведены, можно с большой долей вероятности заключить, что ее ожидает профессиональный рост и коммерческий успех.

Неверно проводимая политика в области управления персоналом может явиться причиной многих неудач гостиничных предприятий. Например, одним из способов повышения дохода предприятия с учетом потребности в рабочем персонале в разное время работы гостиницы может явиться использование очень гибкого графика работы официантов, горничных. Это даст возможность минимизировать простой персонала и упростит переход на почасовую оплату. Эффективность организационной структуры предприятия может быть достигнута за счет сокращения численности персонала, например, в результате совмещения должностей, что приведет к уменьшению расходов на заработную плату и начисления на нее после сокращения численности персонала (это целесообразно для мини-отелей, семейных отелей). Таким образом, снижение затрат возможно за счет экономии на персонале, переподготовки кадров и привлечения грамотных специалистов. При этом показателями эффективности работы кадровых служб и персонала гостиницы являются:

- показатель текучести кадров (например, в сравнении с прошлым годом);
- количество замечаний экспертов при оценке качества работы;
- оценки периодической аттестации и переподготовки сотрудников;
- показатель положительных отзывов и замечаний посетителей.

Квалифицированная работа кадровых служб способна обеспечить качественную работу персонала, корпоративный стиль работы и функционирования всего гостиничного комплекса.

Материально-техническое обеспечение. Для обеспечения функционирования гостинице требуется целый комплекс материальных и техниче-

ских средств, а также такие ресурсы, как топливо, вода и электроэнергия. При этом задача оценки материально-технического обеспечения гостиницы заключается в определении потребности гостиницы в материальных и технических ресурсах, изыскании возможностей покрытия этой потребности, в поиске наиболее выгодных и качественных поставщиков, а также в проведении контроля за правильным использованием материально-технических ресурсов и содействия в их экономии, создавая запасы в необходимых размерах для бесперебойной работы гостиницы (но не свыше установленных норм) и т.д. Кроме того, решаются вопросы организации контроля над снабжением по объему и ассортименту в соответствии с заключенными договорами; соблюдении норматива и структуры товарных запасов; нахождении путей снижения товарных потерь при хранении и транспортировке.

Экономия и рациональное использование материальных ресурсов является одним из существенных факторов повышения прибыльности гостиничного предприятия. Главными источниками экономии, применение которых позволяет уменьшить затраты таких дорогостоящих материальных ресурсов, как вода и электроэнергия, является применение новых технологий. Практически всегда (особенно, если рассматриваются крупные гостиницы) применение новых ресурсосберегающих технологий окупается, то есть достигается значительная экономия ресурсов, покрывающая затраты. Примером таких технологий являются:

- система освещения на фотоэлементах (реагируют на движение) — если установить такую систему в коридорах на этажах, где располагаются номера можно добиться значительной экономии электроэнергии, так как коридоры должны в обязательном порядке быть освещены круглосуточно вне зависимости от того, проживает ли кто-то в номерах на данном этаже, либо он пустует.
- краны в ваннных комнатах на фотоэлементах — действует по тому же принципу.
- система автоматического отключения света в номерах — свет гаснет в течение 1 минуты после того, как постоялец выходит из номера.
- замена некоторые видов ресурсов, использование которых затратно и нерационально, на новые виды материальных ресурсов и т.п.

Кроме того, системы автоматизации зданий позволяют использовать энерго- и ресурсосберегающие технологии, сокращать численность персонала отелей и снижать влияние человеческого фактора, который, кстати, становится причиной

Экономия и рациональное использование материальных ресурсов является одним из существенных факторов повышения прибыльности гостиничного предприятия.

чрезвычайных ситуаций в подавляющем большинстве случаев. Современное материально-техническое оснащение отеля сочетает высокий уровень безопасности и комфорта отеля с оптимизацией издержек. Решение вопроса во многом определяет безупречный подбор и правильное размещение инженерного оборудования. Во-первых, энергоснабжение должно осуществляться от двух независимых энергетических вводов. Во-вторых, имеются проектные решения комбинированного теплоснабжения гостиниц и от централизованных сетей, и от газовой котельной (НПО ТЕРМЭК). Прорабатываются и варианты использования в отелях мини-ТЭЦ. Разработано и предлагается множество способов, с помощью которых можно оптимизировать энергозатраты: например, использование динамических систем отопления, утилизация теплоты вентиляционных выбросов, подбор энергосберегающих светильников и холодильных машин с высоким коэффициентом. Предлагаются к использованию системы вентиляции и кондиционирования воздуха, обеспечивающие желательные параметры микроклимата в отелях различной классификации.

На показатели качества и эффективности функционирования гостиничного комплекса влияет подбор оптовых продавцов для закупки оборудования, необходимых материалов и товаров. В настоящее время с развитием технологий и формированием соответствующих альянсов наблюдается определенный подъем в сфере электронных закупок для снабжения гостиничных комплексов. Так, совместное предприятие Hyatt Hotels и Marriott International под названием Avendra (<http://www.avendra.com>) приступило к тестированию системы онлайн-закупок для 16 гостиниц, а электронный рынок PurchasePro (<http://www.purchasepro.com>) объявил о начале обслуживания ряда гостиничных сетей, в состав которых входит более 3 тыс. отелей. Кроме того, Wyndham International собирается организовать закупочную группу-консорциум компаний по управлению гостиницами, а GoCo-op — технологический провайдер Avendra и Wyndham — параллельно ведет переговоры еще с двумя крупными

гостиничными предприятиями. По мнению обозревателей и аналитиков, такое усиление активности объясняется тем, что индустрия «созрела» для электронной коммерции. Закупки для гостиничного бизнеса носят очень фрагментированный характер, что становится причиной возникновения большого количества физических и функциональных связей с малыми местными поставщиками. Это наносит серьезный удар по гостиничным компаниям, которые делают все для того, чтобы менеджеры гостиниц совершали закупки у единственных крупных поставщиков.

Таким образом, показателями повышения эффективности работы гостиничного комплекса в отношении вопросов материально-технического обеспечения (показатели определяются в финансовом и временном измерении за отчетный период, а эффективность выражается в сравнительных единицах или процентном значении) являются:

- показатель экономии затрат на обеспечение функционирования номерного фонда (сравнение с предыдущим годом);
- показатель экономии от внедрения энерго- и водосберегающих технических средств (расчет окупаемости и экономичности);
- показатель экономии при переходе на современные каналы качественных оптовых закупок, непрерывного обеспечения и оптимизации хранения необходимых материалов и товаров;
- оптимизация сроков проведения и показатель экономии при плановом текущем ремонте номерной базы;
- показатель возможности повышения прибыли гостиничного комплекса при проведении технического переоснащения гостиницы; реконструкции зданий и ремонта коммуникаций; переоснащения номерного фонда.

Бухгалтерия и расчеты с гостями. Основным подходом к повышению эффективности работы бухгалтерии гостиничного комплекса является совершенствование методов и форм расчета с гостями, управление экономико-финансовыми показателями работы гостиницы. При этом используются статистические отчеты, формирующие такие экономические показатели, как комнатно-ночи, средний отпускной тариф на комнату, человеко-ночи, средний дневной тариф на человека, средний доход на имеющийся номер и

средний доход на гостя. Данная информация позволяет своевременно отслеживать загрузку и вести расчеты за жилые (комнаты для персонала, летние кемпинги), нежилые (переговорные комнаты, аренда офисов) и виртуальные (выехавшие гости с ненулевым балансом) помещения гостиницы. При этом повышается эффективность и оперативность кассовых операций по фискальному учету наличных поступлений и использование всех видов кассовой отчетности (персональной, сменной, календарной). При усовершенствовании расчетов с гостями оперативно и точно отслеживаются начисления основных и дополнительных услуг гостиницы на расчетную карточку гостя, корректируются и перемещаются начисления с одного счета на другой, а также учитывается курс пересчета валют. При взаиморасчетах с контрагентами оперативно и точно выставляются счета и контролируются денежные поступления юридических лиц, проводится работа по взаиморасчетам с клиентами, не проживающими в гостинице, но пользующимися её услугами, например, для организации банкетов, корпоративных мероприятий, ведения клубных карт и т. п. Эффективность работы повышается за счет постоянного мониторинга счетов, позволяющего снизить количество и время задержек оплат клиентов, уменьшить дебиторскую задолженность.

В результате использования такой информации бухгалтерский и экономический персонал, напрямую не работающий с системой управления гостиницей, получает хорошую школу управления предприятием, а гостинице открываются новые возможности для управленческого учета, анализа работы гостиницы, улучшения качества обслуживания гостей и повышения доходности предоставляемых услуг.

Служба горничных. Возможности систем управления по организации работы горничных позволяют отказаться от поэтажных служб и более правильно планировать загрузку обслуживающего персонала. Для повышения эффективности работы горничных определяется и используется бальная шкала трудозатрат горничных на уборку гостиничных номеров в зависимости от типа комнаты и вида уборки (текущая, выездная, генеральная). С учетом этой шкалы формируются задания горничным на уборку наиболее эффективным образом, позволяя избежать неравномерной загрузки персонала.

Маркетинг. С каждым годом быстрыми темпами растет количество гостиниц, что соответственно создает на рынке жесткую конкуренцию.

Что, в свою очередь, ставит перед гостиницами новые требования по улучшению и внедрению новых подходов к ведению бизнеса. При этом возникает потребность быстро переориентироваться, реагировать на смену потребительских настроений и приоритетов. Большое значение для этих целей имеет профессиональное проведение маркетинговых исследований, обработка и анализ полученных данных для принятия правильных решений. В комплекс маркетинга входит все, что гостиничное предприятие может внедрить для повышения спроса на свои услуги, а именно:

- схема распространения услуг;
- ценообразование;
- методы стимулирования объема продаж;
- реклама.

Особое значение маркетинговые данные имеют для более полного решения вопроса об определении цен на услуги и на уровень рентабельности на вложенные деньги. Ценовая политика на потребительском рынке — важная проблема для всех предприятий. На потребительском рынке могут быть использованы стратегии ценообразования в зависимости от поставленной цели:

- ускорение на рынке с высокой степенью конкуренции;
- максимизация прибыли в текущем периоде;
- завоевание большого спроса на рынке по показателям качества;
- завоевание рынка новых услуг;
- выживание на рынке.

При оценке возможностей реализации той или иной стратегии рассматриваются условия деятельности гостиничных предприятий с трех позиций:

- ориентация на затраты;
- ориентация на возможности рынка (на конкуренцию);
- ориентация на спрос.

Разработка такой стратегии и определение минимальной, максимальной и конкурентоспособной цены должны проходить несколько этапов, а именно:

- определение целей и задач ценообразования;
- определение спроса;
- оценка затрат;
- анализ цен на аналогичные услуги конкурентов;
- выбор конкретной ценовой политики;
- установление конкурентоспособной стартовой цены.

Ценовая политика гостиничного предприятия связана с общими целями его деятельности. Для увеличения объема реализации чаще исполь-

зуется стратегия проникновения на рынок. Цена проникновения — это низкая цена, подчиненная цели завоевания массового рынка гостиничных услуг. Гостиничные комплексы с целями, ориентированными на прибыль, определяют целью высокий уровень денежной прибыли и стабильное ее получение на протяжении нескольких лет.

АСУ. Маркетинговые исследования, как и управление гостиничным комплексом в целом, невозможно эффективно решить без использования современных компьютерных систем автоматизации. АСУ для гостиничных комплексов представляет собой комплекс интегрированных подсистем, создающий эффективную среду взаимодействия сотрудников, клиентов и деловых партнеров — туристических агентств, корпо-

За счет надежного автоматического доступа к широкому спектру различных услуг для постояльцев, к человеческим ресурсам и удобствам, предлагаемым в гостиничных зданиях, мощной интеллектуальной IP-сети отель превращается в полнофункциональную рабочую среду.

ративных клиентов и туроператоров. Техническая инфраструктура системы обеспечивает гибкость, масштабируемость и безопасность, делая возможным эффективный обмен информацией между пользователями. В инструментарий системы входят информационное хранилище, средства многомерной аналитической обработки MOLAP и библиотека стандартных форм отчетности и анализа. Автоматизированные системы управления содержат систему бизнес-аналитики (Business Intelligence), предназначенную для осуществления многомерного анализа и стратегического планирования бизнеса в рамках всего предприятия. Кроме того, система позволяет рассматривать показатели деятельности гостиницы в различных срезах с гибкими возможностями детализации получаемой информации. Использование такого набора инструментов позволяет своевременно получать необходимую информацию для проведения маркетинга и стратегического анализа деятельности предприятия в целях расширения доли рынка, увеличения доходов и

повышения наполняемости гостиницы. Современные комплексные автоматизированные системы управления, объединяющие в единый цикл учета все жизненно важные элементы гостиничного бизнеса, позволяют минимизировать потери прибыли на всех этапах, эффективно контролировать работу персонала, повышать качество обслуживания, предвосхищая желания своих гостей, и одновременно иметь защиту от недобросовестных клиентов. При этом наибольшей отдачей от использования современных компьютерных систем управления можно ожидать от повышения правильности принятия управленческих решений, что достигается благодаря оптимизации информации, используемой в управленческом процессе. С получаемыми отчетами управляющий гостиницей может более точно определить позиционирование гостиницы, динамику изменения спроса и особенности предпочтений гостей, выявить наиболее важных клиентов и подготовить для них персонализированные предложения. Основные задачи, решаемые подобной автоматизированной системой:

- оперативные ответы на вопросы;
- аудит работы персонала;
- автоматизация выполнения рутинных операций;
- регистрация телефонных разговоров;
- организация автоматизированных точек продаж;
- маркетинг и аналитический анализ данных;
- выгрузка документов в 1С:Бухгалтерию.

Примером современного программного продукта для управления гостиничным комплексом является «epitome PMS для платформы IBM iSeries» калифорнийской корпорации Hotel Information Systems (HIS) по созданию программных продуктов для гостиничной индустрии. Корпорация HIS является технологическим лидером на международном рынке комплексных решений для гостиниц и гостиничных сетей и способствует улучшению ключевых бизнес-процессов и повышению доходности предприятий гостиничной отрасли. HIS является разработчиком системы управления гостиницей epitome PMS и системы корпоративного управления HIS Core. Система HIS Core разработана специально для управления сетью гостиниц и их прямой интеграции с локальными и международными каналами продаж. Данное программное обеспечение используется во многих гостиницах США и мира, а также представлено в России, в столичном «Метрополе». Наиболее распространенными гостиничными системами, применяемыми в мировой практике, являются:

- Система управления гостиницей (PMS — Property Management System)
- Система управления рестораном (Point Of Sales)
- Система управления мероприятиями (Sales & Catering)
- Система телефонного сервиса (Telephone Management System)
- Система электронных ключей (Key System)
- Система электронных минибаров (Mini-bar System)
- Система интерактивного телевидения (Video Services System)
- Система энергосбережения (Energy Management System)
- Система обработки кредитных карт (Credit Card Authorization System)
- Система складского учета и калькуляции (Food & Beverage)
- Система финансово-бухгалтерского учета (Accounting System)
- Система центрального бронирования (Central Reservation System)
- Система интернет-бронирования (Web Reservation System)
- Система кадрового учета (Human Resource System)
- Система безопасности (Security System).

Современные автоматизированные системы, интеллектуальные информационные сети дают гостиницам возможность предложить постояльцам постоянно расширяющийся набор инновационных услуг, эффективнее использовать людские ресурсы, наладить более четкий контроль за работой всех гостиничных служб. За счет надежного автоматического доступа к широкому спектру различных услуг для постояльцев, к человеческим ресурсам и удобствам, предлагаемым в гостиничных зданиях, мощной интеллектуальной IP-сети отель превращается в полнофункциональную рабочую 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. Это, в свою очередь, повышает лояльность клиентов и помогает создать устойчивую клиентскую базу, повысить наполняемость гостиницы и при этом снизить капитальные инвестиции и операционные расходы.

Основные и дополнительные услуги. В общем случае, все услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнитель-

ные. Они могут быть бесплатными и платными. К основным услугам относятся услуги: проживания и питания согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг». При этом без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг: автостоянка, вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции по ее получении; побудка к определенному времени и т.п. Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории. Среди них наиболее распространенные: экскурсионное обслуживание; заказ услуг гидов-переводчиков; организация продажи билетов на все виды транспортов; организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.; заказ автотранспорта по заявке гостей; прокат автомобилей; заказ мест в ресторанах города; покупка и доставка цветов; продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции; ремонт обуви; ремонт и глажение одежды; стирка и химчистка одежды; пользование сауной; услуги парикмахерской; услуги буфетов, баров и ресторанов; аренда конференц-зала, залов переговоров; услуги бизнес-центра.

Вся работа по организации услуг должна быть хорошо продумана и организована. Предприятия, оказывающие услуги, должны размещаться в доступном месте (чаще всего на первом этаже). В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей.

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 нового продукта — это 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 нового продукта, гостиница должна знать, на каком рынке данный продукт будет реализовываться, предполагаемый объем продаж, его жизненный цикл, ориентировочную цену, затраты на его создание и период выпуска его на рынок. Такие требования к созданию нового продукта исключают спонтанный характер данного процесса и предполагают наличие в гостинице механизма управления непрерывным развитием и постоянное получение и анализ различной информации..

Наиболее значимым для гостиниц сегодня является фактор создания дополнительных услуг, т.е. нового продукта, наличие которого демонстрирует прогрессивный характер развития гостиницы.

Именно создание нового продукта реализуется через непрерывный процесс, т.е. выпуск на рынок нового продукта не означает свертыwanie работ по созданию очередного продукта. 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 сегмент (нишу) рынка данной услуги (продукта) своему конкуренту. Это должно заставлять гостиницу непрерывно вести анализ рентабельности конкретного продукта, продаваемого на рынке. Показатели рентабельности определяются аналогично приведенным в предыдущем разделе.

Рассмотрим примеры успешного внедрения различными отелями новых услуг.

- При организации междугородней связи можно использовать междугороднюю связь через Internet. Стоимость таких звонков значительно ниже тарифов обычной междугородной связи. Гостям предоставляется возможность звонить по той цене, по какой отель покупает время. В результате звонков в другой город для гостя очень дешево. Прибыли от междугородней связи нет, но постояльцам приятно и выгодно звонить. Это в конечном итоге приносит прибыль отелю, т.к. когда этот же гость вновь приезжает, дешевизна звонков в свой город оказывается одним из решающих факторов в выборе именно этого отеля.
- Использование информационной инфраструктуры для оборудования номеров, которая включает индивидуально регулируемые кондиционеры, телефоны, высокоскоростной доступом в Интернет, спутниковое телевидение, а также необходимые современные средства обеспечения безопасности, включая защиту от пожаров (гостиница Holiday Inn Moscow Sushevsky).

- Использование нового вида услуг для путешественников, позволяющей пройти регистрацию на рейс и получить посадочные талоны, не выходя из лобби отеля. При этом в аэропорт можно будет приезжать позже обычного и сразу направляться к стойке безопасности.

- Сеть St. Regis предлагает своим постояльцам новую услугу: беспроводную связь с обслуживающим персоналом. Таким образом, компания обеспечит гостям максимально простое и быстрое решение любых вопросов. Личные дворецкие в сети St. Regis выполняют множество самых разнообразных функций: встречают и провожают гостей в аэропорту, заказывают столик в ресторане, кресло в театре или зал для деловой встречи, помогают разобрать и собрать вещи, следят за выполнением всех особых пожеланий гостей и так далее.

- Отель The Regent Berlin предлагает особый вид шоппинга: не выходя из своего номера, гости могут приобрести мужскую и женскую одежду из коллекции фирмы Boss. Этот вид сервиса в первую очередь ориентирован на бизнес-гостей, которые в любой момент могут получить приглашение на прием, вечеринку или концерт, и не иметь при этом подходящего туалета.

- В последнее время широко внедряется в отельном бизнесе использование оздоровительных центров, спа-услуг (отели с собственными спа-центрами: Aldemar Hotels&Spa, Tombolo Talasso Resort, Hyatt International и др.).

- Предоставление многофункциональных услуг безупречного качества, в частности, оборудование гостиничных номеров модернизированными развлекательными системами — принципиально новый источник доходов, значительно повышающий рентабельную наполняемость отелей

Продажи. Основными показателями эффективности продаж в гостиничной индустрии являются коэффициент загрузки, доход от продажи комнат, средний дневной тариф на комнату, средний дневной тариф на человека (место), средняя продолжительность проживания, среднее количество человек на комнату. При этом учитывается не только классификация номерного фонда и сегментация тарифов, но и информационная организация источников поступления доходов, географическая сегментация поступления броней, а также структурный подход к информации туристических агентств и корпоративных организаций,

загружающих гостиницу. Используется несколько вариантов услуг по продаже гостиничных помещений (например: проживание, долгосрочное проживание, аренда и т. д.). Формируется и используется статистика по рейтингу продуктивности продаж постоянным клиентам и туристическим агентствам. Количество бронирований, визитов, комнатно-ночей проживания, аннуляций броней и незаездов в совокупности с интегрированным доходом от конкретного гостя или фирмы дают отделу продаж гостиницы обоснование для индивидуальных коммерческих предложений клиентам. Данная информация используется при построении тарифных планов, и позволяет формировать цены на проживание в зависимости от: валют, сезонов, дней недели, загрузки гостиницы, типов комнат, количества проживающих в комнате взрослых, количества проживающих в комнате детей, дополнительных услуг, включенных в пакет проживания, скидок процентных, скидок суммовых. По каждому тарифному плану на ежедневной основе формируется статистика, позволяющая управленческому персоналу подобрать наиболее эффективный тариф в зависимости от сезона.

В индустрии гостеприимства существуют понятия «низкий» и «высокий» сезоны загрузки. Периоды «низкой» загрузки максимально эффективны для работы по привлечению новых клиентов и партнеров «со стороны» и продвижению го-

стиничной услуги на новых сегментах рынка. В периоды «высокой» загрузки целесообразно проводить мероприятия по удержанию завоеванных клиентов (скидочные рекламные акции, раздача постоянным клиентам дисконтных карт и т. д.). С целью продвижения гостиничной услуги возможно использование дисконтных карт для постоянных клиентов гостиницы. При этом рационально использовать дисконтные карты не именные и гости могут передавать их своим друзьям и родственникам, скидка по дисконтным картам составляет 3–5%.

Основная задача продажи номерного фонда состоит в том, что в первую очередь продаются номера по наиболее высоким ценам и предоставление скидочных тарифов происходит лишь после принятия самых выгодных для гостиницы бронирований. Для этого правильным образом строится стратегия продаж, и системы управления помогают это делать, позволяя устанавливать квоты продаж номеров по тем или иным тарифным группам. Соотношение индивидуальных и групповых продаж должно быть оптимальным. Групповые продажи позволяют повысить наполняемость гостиницы, но при этом снижается прибыль. На рис. приведена диаграмма, показывающая динамику соотношения индивидуальных и групповых продаж в одной из российских гостиниц. При этом вознаграждение по договорам комиссии и договорам агентского соглашения ва-

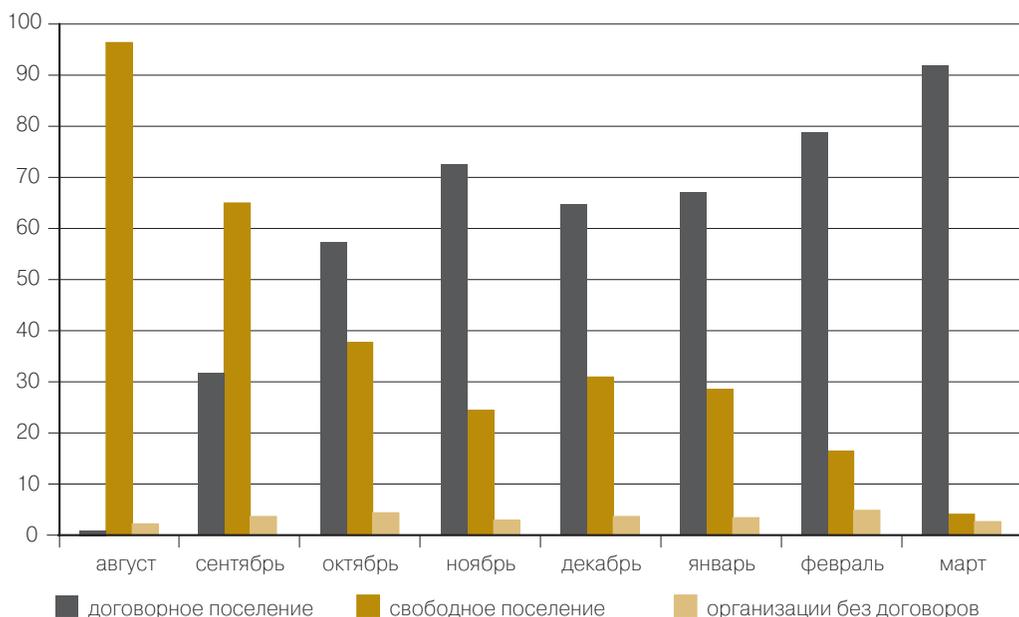


Рис. 11. Загрузка по индексам поселения

Основная задача продажи номерного фонда состоит в том, что в первую очередь продаются номера по наиболее высоким ценам и предоставление скидочных тарифов происходит лишь после принятия самых выгодных для гостиницы бронирований.

рируются в диапазоне от 10% до 20%. Размер скидки устанавливается в зависимости от процента загрузки, который обеспечивает фирма-партнер.

Управление доходами позволяет гостинице вести гибкую ценовую политику в зависимости от загрузки гостиницы, соотношения гарантированных и негарантированных броней, длительности проживания гостей и других показателей. Загрузка гостиницы может быть стабильной при организации эффективной работы с групповыми контрактами. При этом достигается оптимизация дохода и загрузки гостиницы посредством управления групповыми букингами (комплексными бронями). С этой целью выполняются задачи, необходимые для эффективной деятельности гостиницы по размещению групп и мероприятий, а именно продажа гостиничных номеров в блоках, назначение групповых тарифов, ведение групповых схем формирования счетов и анализ продуктивности групповых заездов. Работа с групповыми бронями включает в себя индивидуальное и групповое ведение счетов, дифференцирование дат заезда и выезда, ведение индивидуальных и групповых сообщений, учет специальных пожеланий гостей в отношении номеров и обслуживания. В гостинице может существовать неограниченное число тарифных сеток, которые определяются для различных категорий клиентов. В рамках каждой тарифной сетки формируется гибкая тарифная политика по каждому из типов номеров, определяются различные ограничения на возможность продажи каждого типа номера в зависимости от меняющихся условий.

Довести уровень загрузки до оптимальной величины, которая может равняться 100% номерного фонда минус расчетный процент номерного фонда, который должен постоянно находиться в ремонте для поддержания его в хорошем состоянии. Другим, но менее популярным способом является изменение функционального назначения простаивающего номерного фонда, что позволит

включить его в хозяйственный оборот. Допустим, сдать его в аренду под офисы. Однако, практика показывает, что сдача в аренду не всегда является оптимальным вариантом. В данном конкретном случае нужны новые решения, нацеленные на обновление гостиницы, на ее непрерывное развитие. 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 как проживающими в гостинице, так и «с улицы»

С целью высококлассного обслуживания гостей и ведения эффективного диалога с клиентом используются базы данных по клиентам гостиницы. Формирование базы постоянных клиентов дает возможность четко координировать связь с гостем, ускорять оформление постоянных клиентов в гостинице, позволяет хранить в базе данных специальные пожелания гостей и иметь возможность проведения маркетинговых акций в связи с датами рождения. При повторном визите гостя и профессиональным использованием данной персоналом у клиента создается полное впечатление персонализированного обслуживания, что является основным элементом достижения приверженности гостей данному отелю. Для повышения продаж гостиницы можно использовать информацию по продуктивности клиентов (отдельных гостей и фирм). При этом используется информация о постоянных клиентах и их предпочтениях. Гибко используются и учитываются (накопительным образом) различные методы поощрений. Доля доходов от частых клиентов повышается при правильном использовании информации о потребностях гостей и фирм, учете наиболее популярных запросов постояльцев. Эффективно использование неограниченного количества программ поощрений постоянных гостей по различным схемам бонусных начислений.

Бронирование. Поскольку основным ресурсом гостиницы является её номерной фонд, то пра-

вильное управление процессом бронирования позволит его использовать наиболее эффективно. Прежде всего, необходимо убедиться, что гостиница пользуется всеми возможными каналами продаж. Необходимо помнить, что наиболее выгодные бронирования поступают от индивидуальных клиентов. Для столичных гостиниц, важную роль в привлечении этой категории гостей играют международные турагентства, работающие в глобальных системах бронирования GDS и не имеющих прямых договоров с гостиницами. Нельзя игнорировать и возможности бронирования с собственного интернет-сайта гостиницы, ведь это самый экономически выгодный канал бронирования. За последние четыре года в мире объем бронирований через интернет вырос на 500 процентов, а технологии электронной коммерции в туризме в странах региона находятся на третьем месте по популярности.

Современные системы бронирования используют все существующие каналы продаж гостиничных услуг (интернет, GDS, call-центры и т. п.), анализируют наличие комнат на указанный период, предлагают на выбор различные тарифные планы, обращаются к архиву договоров с фирмами, позволяют вносить информацию по месту и времени встречи гостя и автоматически распечатывают подтверждение брони.

Сеть систем маркетинговой информации и бронирования позволяет гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свою независимость. Гостиница, входящая в такую систему, оплачивает услуги этих сетей, осуществляя прочие операции по управлению и продвижению самостоятельно или с помощью специальных структур. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts. Некоторые из таких компаний позднее преобразовались в ассоциативные объединения с полным набором услуг, предоставляемых своим членам, которые мало отличаются от ассортимента франчайзинговых компаний.

В современных условиях большую значимость приобрели присоединенные сети бронирования. Это система бронирования известной гостиничной цепи, в которую включены все гостиницы данной цепи, 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 информирова-

ния гостя, и с его согласия, его бронирование может быть переадресовано в другую гостиницу той же цепи. Таким образом, эта система бронирования дает возможность повысить загрузку не только определенной гостиницы, но и других гостиниц. Примером может служить гостиничная цепь Marriott в Москве: Тверская, Grand Hotel, Aurora Marriott Royal.

Сеть систем маркетинговой информации и бронирования позволяет гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свою независимость.

В настоящее время все большее распространение получают системы бронирования on line. В Европе средний объем он-лайн бронирований не превышает 30%, в то время как в США он достигает почти 70%. Например, туристические агентства-пользователи ГДС Amadeus в 75 тыс. офисах продаж по всему миру теперь могут бронировать ресурсы свыше 4 тыс. отелей из Hotel.de и HotelAG (Hotel Accommodation Group), не представленных прежде в системе Amadeus. Таким образом, общее число гостиниц, доступных для бронирования в превысило 61 тыс. Системы бронирования on line, в отличие от традиционных схем «работы по заявке», основаны на гарантии оплаты забронированных гостиничных номеров с помощью банковских карт. Многие российские гостиницы, к сожалению, не используют всех возможностей банковских карт, а между тем международные платежные системы, такие как Visa или MasterCard, помогают гарантированно получать оплату за бронирование гостиничных номеров.

Любая гостиница стремится к максимизации объемов продаж. При этом достижение полной загрузки имеющегося номерного фонда остается пока одним из основных показателей успешной работы гостиницы. Гостиничный бизнес характеризуется большим удельным весом предварительных заказов, процентное соотношение которых к продаже номеров «от стойки» колеблется в зависимости от сегмента потребительского рынка. Для достижения оптимальной загрузки номерного фонда необходимо бронировать не конкретные комнаты, а лишь единицы номерного фонда определенного типа. Современные системы управления позволяют это делать, ведя учет нали-

чия номерного фонда по типам номеров, а не по конкретным комнатам. Как показывает мировая практика, в сегменте поездок с целью отдыха количество предварительных бронирований особенно велико. Это упрощает планирование загрузки, но не снимает с гостиницы всех проблем в отношении продаж. Эти дополнительные номера оказываются фактически забронированными дважды (а иногда и трижды), в расчете на то, что некоторое количество клиентов отменит по каким-либо причинам бронь или не прибудет в гостиницу в намеченный ранее день. Это и есть овербукинг. Следует отметить, что овербукинг и тарифная сегментация клиентов являются неотъемлемой частью практики управления доходами (yield management), широко практикуемой, в первую очередь, американскими (марки Марриотт, Шератон, Редиссон) и французскими операторами (Новотель). При этом в отличие от зарубежной практики делового оборота, российский клиент не получал финансовых льгот за то, что заказывал номер заблаговременно. Правда, в качестве компенсации за указанную выше «дискриминацию» наши соотечественники сохраняли за собой право опоздать в гостиницу на целые сутки, в течение которых бронь за ними сохранялась. Вряд ли в таких условиях можно было бы всерьез говорить о планировании загрузки с вытекающими отсюда последствиями. За рубежом уже осознали эту специфику клиентских запросов, так что расходы на такси для перевозки клиента, столкнувшегося с овербукингом, включаются в планируемые службой приема и размещения издержки. В этом же контексте выстраиваются договорные отношения с конкурирующими гостиницами, «выручающими» друг друга в случае необходимости размещения «лишних» клиентов. Российские Правила лишь номинально защищают потребителя от возможного негативного воздействия просчетов в гостиничной политике бронирований.

Повышение эффективности бронирования возможно и путем привлечения и расширения сотрудничества с различными туристическими агентствами и турагентами со всего мира. При этом эффективно гибкое использование различных видов комиссионных вознаграждений на основе адресной и статистической информации о туристических агентствах, а также об отдельных гостях, проживающих в гостинице по брони турагентств. В совокупности с учетом индивидуальной продуктивности каждого менеджера (агента) в агентстве, такие данные позволяют гостинице расширять свой рынок с помощью альтернативных каналов продаж и управления вы-

платами комиссионных вознаграждений.

Все рассмотренные в данном разделе методы повышения эффективности и производительности работы гостиничных комплексов для практического внедрения требуют индивидуального анализа с учетом особенностей гостиницы, ее организационной структуры, управленческого персонала, материально-технического оснащения, системы управления и т.п. Данной работой должен заниматься менеджмент гостиницы или привлеченные консалтинговые компании.

Заключение

Анализ особенностей развития гостиничного рынка Москвы, проведенный в первых главах, позволил выявить ряд проблем, требующих первоочередного решения. К таким проблемам относятся:

- создание благоприятных условий для привлечения инвестиций;
- решение вопросов законодательного установления нормативов налоговых платежей, которые бы учитывали особенности отрасли;
- приведение существующей нормативно-правовой базы международным требованиям и практике функционирования аналогичных предприятий за границей;
- разработка концепции финансово-экономической поддержки предприятий отрасли со стороны федеральных и местных органов власти;
- разработка механизмов содействия повышению загрузки гостиниц на уровне государства и развитие рекламы туристического российского продукта за границей и т.п.

Современные тенденции развития гостиничных комплексов Москвы направлены на решение организационных, управленческих и социальных проблем, среди которых: неопределенность перспектив развития, недостаток опыта и профессионализма, нехватка подготовленных квалифицированных кадров, слабый менеджмент, недостаточно высокое качество услуг.

Среди финансовых проблем, стоящих перед гостиничными комплексами наиболее часто на-

зывается нехватка денежных оборотных средств, которая может быть решена за счет привлечения инвестиций. Выделяется три основных направления развития гостиничных комплексов, требующих инвестирования: обновление имеющейся материально-технической базы; наращивание объемов деятельности основных и дополнительных гостиничных услуг; освоение новых видов гостиничной деятельности.

В целом, повышение производительности и эффективности работы гостиничных комплексов достигается благодаря:

- оптимизации использования ресурсов гостиницы,
- экономии затрат,
- эффективному осуществлению основных производственных операций и целевых задач по производству услуг и обслуживанию клиентов.

Благодаря оптимизации использования ресурсов гостиницы, экономии затрат на обработку данных и более эффективному осуществлению основных производственных операций и целевых задач по производству услуг и обслуживанию клиентов достигается повышение производительности и эффективности работы гостиничных комплексов. Для нормального работоспособного существования гостиницы необходимо:

- постоянно находить новые пути в улучшении управления;
- проводить различные семинары по обучению персонала;

- материально заинтересовать и стимулировать его работу;
- быть в курсе всех новых тенденций работы;
- правильно и своевременно внедрять новшества по улучшению гостиничного обслуживания.

Востребованность современных возможностей и инновационных методов повышения эффективности работы гостиничного комплекса среди российских гостиниц растет по мере того, как растет конкуренция и повышается профессионализм гостиничных управляющих. Очевидно, что использование современных технологий

позволяет достичь повышения продаж, конкурентоспособности, приверженности гостей и эффективности работы персонала. Гостиница превращается в управляемое предприятие, способное гибко реагировать на изменения в рыночной ситуации, что делает полностью окупаемым вложение средств в технологии и методы, повышающие эффективность работы гостиничных комплексов.

Материалы настоящего методического пособия подготовлены при участии сотрудников Института проблем управления АН РФ и Фонда аудиторской деятельности «МОАП»

Список литературы

- Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: организация, управление, обслуживание. — Киев: *Альтерпресс*, 2002. — 374 с.
- Битере Д., Випперман К. Как продать свои услуги. — СПб., 2002.
- Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. — М.: *Аспект Пресса*, 1999.
- Введение в информационный бизнес. Под ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова. — М.: *Финансы и статистика*, 1996.
- Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. — Ростов н/Д: *Феникс*, 2003. — 352 с.
- ГОСТ РФ 51185 — 98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» — М., 1998.
- ГОСТ РФ 50645—94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» — М., 1994.
- Гостиничное и ресторанное дело, туризм. Сборник нормативных документов. — Ростов-на-Дону, 2003. — 137 с.
- Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: учеб. пособие. — М.: *Финансы и статистика*, 2004. — 144 с.
- Гостиничный бизнес: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса (230000) / С.Медлик, Х.Инграм (пер. с англ. — А.В. Павлов) — М.: *Юнити-дана*, 2005г. — 259 с.
- Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. Пособие / Под ред. Н.И. Кабушкина. — М.: *Новое знание*, 2004. — 392 с.
- Журнал «Коммерсантъ-Деньги»
- Журнал «Парад Отелей»
- Журнал «Финансовый директор»
- Информационное агентство — Все отели России // www.all-hotels.ru
- Информационно-справочный ресурс гостиничного бизнеса Prohotel // www.prohotel.ru
- Информационные системы в экономике. // Под ред. В.В. Дика — М.: *Финансы и статистика*, 1996.
- Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. — Мн.: ООО «Новое знание», 2000. — 310 с.
- Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Уч. пособие. — 2-е изд.- Мн.: *Новое знание*, 2001. — 216с.
- Как сбалансировать бюджет // *Финансовый директор*, 2004, №9, с. 26 (применение модели Дюпона).
- Критерии классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации — М., 1994.
- Лесник А.Л., Маицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. — М.: *Аспект Пресс*, 2000. — 265 с.
- Линн Ван Дер Ваген Гостиничный бизнес. Серия «Учебное пособие». — Ростов—на—Дону: *Феникс*, 2001. — 412 с.
- Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: *Юрайт-М*, 2001. — 224 с.
- Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для проф. образования / Под ред. А.Ю. Ляпина. — М.: *Изда-*

тельский центр «Академия», 2002. — 208 с.

Материально-техническая база оформления гостиниц и тур. комплексов: Учебник для сред. проф. образования. — М.: Издательский центр «Академия», 2004. — 256 с.

Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах: Учебное пособие — М: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. — 304 с.

Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). — М.: ОАО «НПО Изд-во «Экономика», 2000. — 207с.

Питер И.Д. Практическое руководство по сегментированию рынка.

Положение о критериях классификации гостиниц — М., 1994.

Программа анализа динамики финансового состояния предприятия ФинЭксперт.

Работы компании HeadHunter // www.hh.ru

Работы компании Libra International // www.libra.ru

Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 144 с.

Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / Под ред. Чудновского А.Д. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. — 400 с.

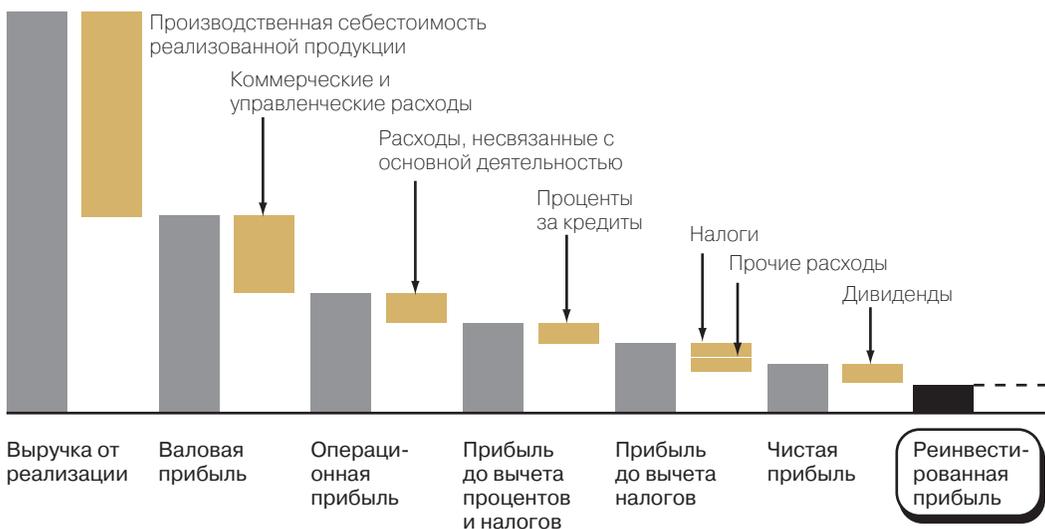
Федеральное агентство по туризму РФ // www.russiatourism.ru

KonSi DEA Analysis // Практический маркетинг, декабрь 2005.

Приложение

Структура прибыли и убытков

Отчет о прибылях и убытках



Структура активов

Текущие активы			
Денежные средства	Дебиторская задолженность	Запасы	Внеоборотные (постоянные) активы

Необходимо определить соотношение и изменение статей:

- Денежных средств
- Дебиторской задолженности
 - за товары и услуги
 - по авансам выданным
 - по прочим дебиторам
- Запасов
 - сырья и материалов
 - незавершенного производства
 - готовой продукции
- Внеоборотных (постоянных) активов
 - основных средств
 - нематериальных активов
 - прочих внеоборотных активов

Структура пассивов

Текущие обязательства			
Краткосрочные кредиты	Кредиторская задолженность	Долгосрочные кредиты	Собственные средства
Заемные средства			

В структуре пассивов рассчитывают:

- Краткосрочные обязательства
 - краткосрочные кредиты
 - кредиторскую задолженность
- Долгосрочные кредиты
- Собственный капитал
 - уставный капитал
 - добавочный капитал
 - реинвестируемую прибыль

**Показатели эффективности деятельности компании,
рассчитываемые согласно модели Дюпон**

Наименование показателя	2004 г.	2005 г.
Экономический рост компании (Модель Du Pont)		
Рентабельность продаж	1,3%	5,0%
- прибыль до налогообложения	8 300,0	18 684,0
- объем продаж	649 690,0	374 157,0
Оборачиваемость чистых активов	0,2	0,4
- объем продаж	649 690,0	374 157,0
- чистые активы	109 533,0	140 544,0
Рентабельность чистых активов	11,4%	28,0%
- оперативная прибыль	12 513,0	39 346,0
- чистые активы	109 533,0	140 544,0
Рентабельность собственного капитала	9,1%	23,3%
- собственный капитал	109 533,0	140 542,9
- чистая прибыль	9 970,0	32 802,0
Показатели рентабельности		
Общая рентабельность, %	1,93%	10,52%
Рентабельность капитала, %	9,00%	24,52%
Рентабельность акционерного капитала, %	49,12%	161,60%
Рентабельность оборотных активов, %	8,81%	25,76%
Общая рентабельность постоянных активов, %	60,45%	883,02%
Рентабельность всех активов, %	4,61%	12,88%
Рентабельность финансовых вложений, %	0,03%	9,51%
Рентабельность основной деятельности	1,89%	6,41%

Структура продаж основных услуг

Выручка от реализации	2004 г.	2005 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Предоставление мест в гостинице	42 230	43 768	1 538	104
Коммунальные услуги	3 751	4 935	1 184	132
Арендные услуги	2 310	2 248	- 62	97
Служба сервиса	2 066	1 976	-90	96
Итого	50 357	52 927	2 570	105

Доля доходов от основной хозяйственной деятельности в общих доходах

Наименование показателя	2004 г.	2005 г.	Отклонение	Темп прироста, %
Объем производства продукции, число ночевок	37 902	33 165	-4 737	88
Среднегодовая цена услуги, руб.	1 110	1 320	210	119
Объем выручки от предоставления мест в гостинице, в тыс. руб.	42 230	43 768	1 538	104
Доля от общего объема выручки, %	84	83		

Структура затрат на производство и продажу каждого вида услуг

Наименование статьи затрат	2004 г.	2005 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Материалы и оборудование	26 400	24 049	-2 351	91
Затраты на оплату труда	14 691	12 743	-1 948	87
Отчисления на социальные нужды	5 014	4 033	-981	80
Амортизация основных средств	3 020	2 797	-223	93
Налоги, включаемые в себестоимость услуг	376	361	-15	96
Прочие затраты	506	3 074	2 568	608
Итого:	50 007	47 057	-2 950	94

Основные факторы, влияющие на выбор гостиниц

Основные факторы, влияющие на выбор гостиниц, определяются, в основном, методом анкетирования гостей. Примером используемых анкет являются два варианта приведенные ниже.

Потребности клиентов (реальные и ожидаемые) в тех или иных видах дополнительных услуг, предлагаемых гостиницами

Наименование услуги	Требование российских стандартов и систем классификации к наличию услуги	Коэффициент ожиданий	Коэффициент использования
Предметы личной гигиены	От 1*, расширенный список - от 4*	61%	76%
Обслуживание в номерах	От 2*, 5* - круглосуточно	73%	10%
Бассейн	Обязателен в гостиницах 5*	83%	29%
Коктейль-бар	От 3*	73%	29%
Мини-бар	От 4*	51%	15%
Холодильник	От 1* (в номерах-люксах)	27%	25%
Платное телевидение	От 4*	20%	20%
Телевизор	От 1* (в люксах)	100%	91%
Тренажеры	От 4*	63%	15%
Чайник и чайные принадлежности	Не регламентируется	46%	54%
Утюг, пресс для брюк	В номерах не обязательно, в гостинице от 1* обязательно предоставлять утюг и гладильную доску.	20%	50%
Прачечная-химчистка	От 3*	13%	4%
Игровые площадки	Для городских гостиниц не регламентируется	н/д	3%

Потребности клиентов (реальные и ожидаемые) в тех или иных видах дополнительных услуг, предлагаемых гостиницами

Параметры выбора	Коэффициент частотности
Выбор городской гостиницы	
Удобное расположение	78%
Чистота и комфортность номеров	67%
Цена за номер	55%
Наличие конференц-площадей	33%
Наличие ресторана	32%
Дополнительные услуги питания	22%
Наличие фитнес-центра	14%
Специфическое оборудование номеров	14%
Наличие соответствующего контингента гостей	11%
Безопасность проживания	3%
Программы для постоянных клиентов	2%
Как осуществляется выбор	
Самостоятельно	87%
По рекомендации друзей и коллег	35%
Следуя политике фирмы	22%
По совету турагентства	11%
Выбор сетевых гостиниц	
Принимая во внимание собственный опыт, включая опыт в гостинице, принадлежащей той же гостиничной цепи	33%
Предпочитают сетевой продукт под известной маркой	45%
Считают, что гостиницы, включенные в цепь, предлагают более высокий стандарт обслуживания	41%
Выбирают цепи из-за удобства резервирования	16%



