

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ СО СТОРОНЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ

КОРЯГИНА Е. В.

HOTEL MANAGEMENT EFFICIENCY ON THE PART OF ASSOCIATION

KORYAGINA E. V.

In hotel management there's always a conflict of owners and management interests, concerned with hotel development. The author offers model of decision-making, concerning hotel entering into specialized association or refusal to enter.

В процессе управления гостиничным предприятием всегда существует конфликт интересов собственников и менеджмента, связанных с развитием гостиничного предприятия. Автор предлагает модель принятия решения о вступлении гостиничного предприятия в специализированное объединение или отказе от него.

Keywords: a hotel industry, owner, management, hotels association.

Ключевые слова: гостиничное хозяйство, собственник, управление, объединения гостиничных предприятий.

УДК 338.486.3

Гостиничное хозяйство территории не является однородным образованием: гостиничные предприятия в его составе различаются с точки зрения расположения, архитектуры и конструктивных особенностей зданий, емкости и функционального назначения, режима эксплуатации, комфорта и цен, прочих критериев. Критерии классификации, применяемые для гостиничных предприятий, в большинстве своем являются неприменимыми для гостиничного хозяйства как их совокупности. Здесь, с точки зрения автора, может быть предложена следующая система критериев классификации: территориальный охват, основная специализация, абсолютная мощность, относительная мощность, уровень концентрации, темп развития, модель организации.

Учитывая взаимосвязанность элементов гостиничного хозяйства территории, а также связь самого гостиничного хозяйства с остальной ее социально-экономической системой, можно предполагать, что процессы его функционирования и развития должны иметь единую базу, обеспечивающую соблюдение интересов всех заинтересованных субъектов. Соответственно, возникает необходимость формулировки принципов, на основе которых должны осуществляться данные процессы. В качестве такого рода принципов должны, с точки зрения автора, рассматриваться принципы устойчивого развития.

Являясь одновременно и элементом локальной экономической системы, и отраслевой частью индустрии туризма, гостиничное хозяйство в концепции своего устойчивого развития должно сочетать принципы устойчивого развития на локальном уровне и принципы устойчивого развития туризма. Оно должно:

1. Способствовать развитию на национальном и международном уровне социальной и культурной сферы, экономики, человеческого капитала через удовле-

творение потребностей людей в путешествиях.

2. Обеспечивать культурную самобытность, рост уровня образования, знаний и навыков, повышение благосостояния и качества жизни местного населения.

3. Создавать предпосылки системного устойчивого развития на местном уровне через эффективное взаимодействие со смежными отраслями в процессе использования всех видов ресурсов.

4. Сохранять местное биотическое разнообразие и экологическое равновесие, сочетая это с соблюдением требований обеспечения инвестиционной привлекательности, саморазвития, роста предоставления услуг.

Перечисленные принципы являются ничем иным, как формой изложения видения и миссии гостиничного хозяйства, которые являются первоосновой формирования и реализации стратегии его развития.

Формирование стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства подвержено влиянию деятельности менеджмента гостиничных предприятий, их объединений, поставщиков и подрядчиков, потенциальных и реальных потребителей гостиничных услуг, населения территории, органов местного самоуправления, государственной власти, общественных организаций и пр., т.е. носит стихийный многовекторный характер, при котором отсутствует единый субъект управления. Это делает формирование и реализацию стратегии устойчивого развития в гостиничном хозяйстве достаточно сложным процессом, результат которого может быть обеспечен двумя способами.

Во-первых, о формировании траектории устойчивого развития можно говорить, если каждое отдельное предприятие, входящее в гостиничное хозяйство территории, или по крайней мере большинство таких предприятий примут для себя и начнут эффективно реализовывать индивидуальные стратегии устойчивого развития. Однако в силу принятых сегодня в большинстве гостиничных предприятий целевых установок функционирования, опыта и уровня квалификации их менеджмента

данный способ представляется маловероятным с точки зрения своей исполнимости.

Альтернативным способом формирования и реализации стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства территории является формирование и развитие здесь долгосрочных объединений гостиничных предприятий, которые традиционно склонны использовать в своем функционировании принципы устойчивого развития, в том числе через принятие и широкое использование концепций социальной ответственности и социального партнерства.

Перечень используемых в современной практике функционирования гостиничного хозяйства форм объединения гостиничных предприятий с сопоставлением их по разработанным автором классификационным критериям приведен в табл. 1.

Объединения гостиничных предприятий делятся на группы объединений независимых предприятий («мягкие» объединения, к которым относятся ассоциация, семейство и консорциум) и структурированных гостиничных цепей («жесткие» объединения, к которым относятся объединения, основанные на договорах франчайзинга, управления и аренды, а также на совместном участии в капитале).

Объединения первой группы предлагают своим участникам технологии и услуги по повышению эффективности определенных направлений операционной и управленческой деятельности, причем гостиничное предприятие-участник объединения в любой момент имеет право выхода из его состава. Наоборот, объединения второй группы предлагают технологии и услуги по повышению эффективности по всему комплексу операционной и управленческой деятельности гостиничного предприятия, причем их использование обязательно в течение определенного срока, когда гостиничное предприятие не имеет права выхода из объединения либо он сопряжен с высокими финансовыми потерями.

Таблица 1

Оценка объединений гостиничных предприятий
по основным классификационным критериям

Признак классификации	Наличие признака по формам объединения гостиничных предприятий («2» - полное, «1» - среднее (по согласованию с контрагентом), «0» - нет)			
	По договору франчайзинга	По договору управления	По договору аренды	На основе совместного участия в капитале
Независимость управления собственника	1	-	-	-
Право собственника контролировать управление со стороны объединения	-	0	0	2
Независимость операционной деятельности собственника	1	-	-	-
Право собственника контролировать операционную деятельность со стороны объединения	-	0	0	2
Независимость инвестиционной деятельности собственника	2	2	2	1
Участие объединения во владении имуществом	0	0	0	2
Участие объединения в финансовых результатах деятельности	2/1 ¹	2/0 ²	0	2
Передача технологий и стандартов деятельности (возможность их легального использования после расторжения контракта с объединением)	0	3	-	2 ⁴

Во всех случаях взаимодействие гостиничного предприятия и объединения осуществляется на платной основе, причем его ценовые параметры всегда исходят из принципа рациональности: плата за участие в объединении оказывается тем выше, чем больше экономических преимуществ предоставляет данное объединение и чем выше затраты, которые оно при этом несет.

Выбор гостиничным предприятием объединения для участия является сложным многоступенчатым процессом, осуществляемым в условиях повышенной ответственности за качество принимаемого решения. Последняя будет тем выше, чем шире спектр решаемых посредством объединения проблем: его расширение неизбежно влечет необходимость вступления во все более жесткие формы объединений, которые, во-первых, больше ограничивают степень свободы в последующем принятии решений и, во-вторых, как правило, практикуют весьма жесткие условия выхода.

Автором разработана модель принятия решения относительно вступления гостиничного предприятия в объединение, где выделены блоки субъектов, как-либо участвующих в процессе принятия решения: собственники и менеджмент предприятия, определены связи условий и существенных информационных потоков, выделены ключевые факторы, обуславливающих данный процесс и его результаты. В основу приведенной модели положен базовый конфликт интересов собственников и топменеджмента гостиничных предприятий, который заключается в том, что собственник заинтересован в стратегическом управлении, а топменеджер – в тактическом на более или менее длительных (по конкретной личностной ситуации) временных интервалах. Кроме того, и собственники, и топменеджеры заинтересованы в установлении собственного контроля над гостиничным предприятием. При наличии конфликта интересов решение о вступлении в объединение гостиничных предприятий должно приниматься его собственником

при повышенной значимости информации, поступающей от выбранных им независимых экспертов.

Рынок технологий и услуг объединений гостиничных предприятий выступает как самостоятельный рынок факторов производства, где каждое гостиничное предприятие осуществляет рациональный выбор, исходя из собственных нужд, потребительской стоимости и цены товара. Исходя из этого, а также на основе структурированного предложения технологий и услуг объединений гостиничных предприятий разработан алгоритм выбора гостиничным предприятием форм объединения и объединений-партнеров.

Вхождение гостиничного предприятия в состав одного или нескольких объединений влечет за собой реорганизацию управления, а также посредством данной реорганизации – реорганизацию операционной деятельности. Данный факт актуализирует формирование методики оценки управления, дающей возможность сопоставлять различные его варианты, оценивать эффективность реализуемых мероприятий, проводить сравнение управления разными гостиничными предприятиями.

Автором разработана методика оценки управления, предполагающая оценку с использованием экономических показателей степени реализации интересов собственников гостиничных предприятий, в том числе их интересов в текущих и перспективных доходах, а также интересов в независимости от субъектов внешней и внутренней среды.

Как это следует из разработанной модели, эффективность управления гостиничным предприятием со стороны их объединения, в целом, может быть оценена:

- в случае «мягких» и франчайзинговых объединений, а также объединений на основе договоров управления и совместного участия в собственности – через показатели текущей и будущей доходности капитала;

- в случае объединений на основе долгосрочных договоров аренды – исключительно через показатели будущей доходности.

Для придания сопоставимого вида показателям текущей доходности функционирования гостиничных

предприятий величина чистого дохода должна быть соотнесена с величиной уставного капитала (в специальной литературе часто используется термин «акционерный капитал»). Иначе говоря, показатель должен быть приведен к виду размера чистого дохода, приходящегося на один рубль вложений в капитал предприятия, или к виду соответствующего отношения, выраженного в процентах. То есть экономическим показателем, используемым при оценке эффективности управления гостиничным предприятием, становится в данном случае показатель доходности (прибыльности) капитала (return on equity или ROE):

$$ROE = NI_1 / NW_0 * 100\% \quad (1),$$

где ROE – доходность (прибыльность) капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

NI_1 – чистый доход (прибыль) предприятия за отчетный период;

NW_0 – величина уставного капитала на начало отчетного периода.

Использование данного показателя в целях оценки эффективности управления гостиничным предприятием со стороны их объединения должно в дальнейшем идти по направлению сопоставления полученных аналитических результатов функционирования гостиничного предприятия со средними результатами, полученными «остальными» предприятиями за тот же период.

При этом базой для сопоставления могут и должны, с точки зрения автора, выступать два показателя, отражающих такого рода средние результаты:

$$E_1 = ROE_1 - ROE_{1\text{ ср.}} \quad (2),$$

где E_1 – относительная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности;

ROE_1 – доходность (прибыльность) капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

$ROE_{1\text{ ср.}}$ – средняя доходность (прибыльность) капитала по аналогичным гостиничным предприятиям-членам объединений в отчетном периоде.

$$E_1' = ROE_1 - ROE_{1\text{ ср.}}' \quad (3),$$

где E_1' – абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности;

ROE_1 – доходность (прибыльность) капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

$ROE_1'_{\text{ср.}}$ – средняя доходность (прибыльность) капитала по аналогичным автономным гостиничным предприятиям в отчетном периоде.

Аналитическая ценность первого показателя заключается в том, что он позволяет оценивать относительную (относительно других объединений) эффективность управления, второго – в том, что он позволяет оценивать абсолютную эффективность управления гостиничным предприятием, т.е. ту эффективность, которая привносится именно участием в объединении.

Принципиально важно, чтобы при таком сравнении и в том, и в другом случае за базу для расчета средней доходности (прибыльности) капитала брались именно аналогичные (по размерности, уровню комфортности, рынку, на котором осуществляется деятельность и т.п.) предприятия. В противном случае производимое сопоставление будет вести не к объективной оценке, а к сознательному искажению имеющейся ситуации, т.к. на разных рынках и в разных его сегментах доходность (прибыльность) гостиничного бизнеса со всей очевидностью будет разной.

Оценка динамики рыночной стоимости уставного капитала гостиничного предприятия, формирующей будущие доходы его собственников, может определяться по формуле:

$$R_{\text{ук}} = (MV_{\text{ук}1} - MV_{\text{ук}0}) / MV_{\text{ук}0} * 100\% \quad (4),$$

где $R_{\text{ук}}$ – доходность изменения рыночной стоимости уставного капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

$MV_{\text{ук}0}$ – рыночная стоимость уставного капитала на начало отчетного периода;

$MV_{\text{ук}1}$ – рыночная стоимость уставного капитала на конец отчетного периода.

По аналогии с оценкой текущей доходности на основе полученного аналитического показателя могут быть рассчитаны два показателя эффективности управления:

$$E_2 = R_{\text{ук}1} - R_{\text{ук}1\text{ср.}} \quad (5),$$

где E_2 – относительная оценка эффективности управления гостиничным

предприятием с точки зрения будущей доходности;

$R_{\text{ук}1}$ – доходность изменения рыночной стоимости уставного капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

$R_{\text{ук}1\text{ср.}}$ – средняя доходность изменения рыночной стоимости уставного капитала гостиничных предприятий-членов объединений в отчетном периоде.

$$E_2' = R_{\text{ук}1} - R_{\text{ук}1'\text{ср.}} \quad (6),$$

где E_2' – абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения будущей доходности;

$R_{\text{ук}1}$ – доходность изменения рыночной стоимости уставного капитала гостиничного предприятия в отчетном периоде;

$R_{\text{ук}1'\text{ср.}}$ – средняя доходность изменения рыночной стоимости уставного капитала автономных гостиничных предприятий в отчетном периоде.

Исходя из приведенных формул, интегральная (совокупная) относительная и абсолютная оценки эффективности управления гостиничным предприятием со стороны их объединений (за исключением объединений, основанных на отношениях долгосрочной аренды) будут определяться по следующим формулам:

$$E = E_1 + E_2 \quad (7),$$

где E – интегральная относительная оценка эффективности управления гостиничным предприятием;

E_1 – относительная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности;

E_2 – относительная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения будущей доходности.

$$E' = E_1' + E_2' \quad (8),$$

где E' – интегральная абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием;

E_1' – абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности;

E_2' – абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения будущей доходности.

Для случаев долгосрочной аренды величина интегральной оценки будет совпадать с величиной оценки с точки зрения будущей доходности.

Конкурентоспособность гостиничного предприятия и гостиничного хозяйства превращаются в фактор формирования конкурентоспособности туристской территории, что делает их объектом интересов не только собственников гостиничных предприятий, но и органов государственной власти, местного самоуправления, смежного бизнеса, локального сообщества. Соответственно повышается роль стратегического управления развитием гостиничного хозяйства.

Предложенные инструменты позволяют формализовать процесс выбора формы объединения, наиболее желательной для гостиничного предприятий с точки зрения особенностей его функционирования, довести его до логической точки в виде определения одного или нескольких конечных контрагентов из числа функционирующих объединений гостиничных предприятий. При этом на основе разработанной модели принятия решений и выявленного

базового конфликта интересов в его процессе нами было доказано, что основную роль в нем должны иметь собственники гостиничного предприятия.

Результатом использования предлагаемой методики является получение двух типов интегральных показателей, первый из которых позволяет сопоставлять эффективность управленческой деятельности конкретного объединения с остальными, а второй – определять собственно эффект, возникающий в результате вступления в конкретное объединение. Сопоставление на основе предложенной методики различных вариантов развития управления гостиничным предприятием, в том числе вариантов сохранения автономии и вхождения в различные объединения, позволит, как мы полагаем, сделать принимаемые решения максимально обоснованными с использованием четкой, понятной и прозрачной экономико-математической базы.

Литература

1. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учеб. пособие / С.С. Скобкин. М., 2007; Романова Г.М., Нубарян Г.Д. Показатели туристского центра мирового уровня // Вестник СГУТиКД. 2007. № 1–2. С. 13–24.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. пособие. М., 2002.
3. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. М., 2005.
4. Волошин Н.И. и др. Туризм как объект управления: Учебник. М., 2008.
5. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / пер. с англ.; под ред. Р.Б. Ноздревой. М., 1998.
6. Морозов М.А., Володомасова Н.Ю. Экономика гостиничного предприятия: учеб. пособие. М., 2005.
7. Шенгелия Н.Ю. Основы стратегического и оперативного планирования туризма: Учеб. пособие. М., 2002.
8. Туризм в эпоху альянсов, слияний и приобретений / Всемирная туристическая организация. Мадрид, 2002.
9. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2008.
10. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. 4-е изд., стер. Мн., 2006 (экономическое образование).
11. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для вузов / Под ред. А.Ю. Лапина. М., 2007.
12. Гостиничный и туристский бизнес / Под ред. проф. А.Д. Чудновского. М., 2007. 352 с.

Сведения об авторе:

Корягина Евгения Викторовна, старший преподаватель кафедры экономики и АСУ, филиал РГСУ в г. Сочи.

E-mail: jane_korya@yahoo.com