

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



ШАТРОВА АННА ПАВЛОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНКА
ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
кандидат экономических наук, доцент
Е.А. Герасимова

Красноярск – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг	10
1.1. Анализ рынка гостиничных услуг, тенденции и проблемы его развития.....	10
1.2. Специфика управления организациями рынка гостиничных услуг в современных условиях	29
1.3. Особенности формирования совокупности ресурсов организаций рынка гостиничных услуг	43
Выводы по главе 1	53
Глава 2. Методический подход к эффективности управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг	55
2.1. Факторы повышения эффективности управления ресурсами гостиничных организаций в современных условиях.....	55
2.2. Организационно-экономический механизм управления совокупностью ресурсов организаций	67
2.3. Методика оценки эффективности использования ресурсов организации	77
Выводы по главе 2	85
Глава 3. Совершенствование управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг.....	87
3.1. Оценка эффективности использования ресурсов гостиничного предприятия	87
3.2. Реализация стратегии управления ресурсами гостиничной организации.....	94
3.3. Социально-экономическая эффективность реализации программы стратегического развития организаций рынка гостиничных услуг	101
Заключение	106
Список использованных источников.....	111
Приложение А Таблично-графический материал к главе 1	123
Приложение Б Иллюстрационно-графический материал к главе 2	146
Приложение В Иллюстрационно-графический материал к главе 3	156

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования. Развитие интеграционных процессов в экономике и взаимосвязей между территориями предполагает высокий уровень развития сферы услуг как связующего звена хозяйственного механизма. В настоящее время индустрия гостеприимства представляет собой неотъемлемую составную часть сферы услуг, она тесно связана с ресторанным бизнесом, торговлей, транспортом и другими отраслями. Согласно данным Всемирной туристской организации на долю рынка гостиничного бизнеса приходится около 9% мирового ВВП, 5% всех налогов, 7% мировых инвестиций, общее число занятых превышает 230 млн. человек¹, масштабы предложения гостиничных услуг постоянно возрастают, темпы роста этого рынка достигают 15–20% в год. Открывающиеся перспективы роста объемов предоставления услуг делают этот сектор весьма привлекательным для бизнеса.

Анализ развития экономической ситуации на российском рынке и международный опыт свидетельствуют об устойчивом характере усиления конкуренции в гостиничном бизнесе в крупных городах. Несмотря на ускоренный ввод в эксплуатацию новых и реконструкцию существующих гостиниц, спрос на качественные гостиничные услуги постоянно растёт. В этих условиях существенно возрастает роль управления гостиничными организациями, которое должно обеспечивать развитие социальной инфраструктуры рынка, высокую эффективность функционирования, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Динамичность изменения внешней среды, усложнение бизнес-процессов и возрастающая конкуренция на рынке гостиничных услуг требуют от руководителей хозяйствующих субъектов умения видеть перспективу развития и принимать стратегические управленческие решения, основанные на комплексном и системном подходе, на анализе факторов внешней и внутренней среды, эффективном управлении ресурсами и потенциалом организации.

Современные научные исследования оценки ресурсов сосредоточены преимущественно в области промышленного производства. Недостаточно глубоко изучено управление ресурсами организаций сферы услуг как фактора, в значительной мере определяющего качество и эффективность деятельности организаций, в частности рынка гостиничных услуг.

¹ Всемирная туристская организация. Статистические данные: сайт. Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 17.06.2016).

Необходимость решения ряда проблем организаций рынка гостиничных услуг, таких как обеспечение роста конкурентоспособности в борьбе с международными брендами и малыми предприятиями сферы гостеприимства, сокращение финансирования строительства проектов многофункциональных комплексов в период мирового финансового кризиса; тенденция персонификация и индивидуализация обслуживания, а также диверсификация и демократизация гостиничной индустрии, обусловили актуальность темы исследования.

В связи с этим встает насущная проблема методического обеспечения эффективного управления организациями рынка гостиничных услуг, отличающегося целостностью, системностью, универсальностью и в то же время пригодного к использованию в оригинальных гостиничных проектах.

Степень научной разработанности проблемы. Тенденциям развития сферы услуг, а также методам их изучения посвящены труды Э.М. Агабабьяна, Г.П. Гвоздевой, С.Ю. Вайнштейна, Е.Н. Жильцова, Х. Ламперта, В.Д. Марковой, Р. Мердика, А.С. Новоселова, Р. Рассела, Б. Рендера, Л.Ю. Руди, А.З. Селезнева, М.В. Удальцовой, К. Хаксевера и др. Исследования этих авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к решению вопросов управления сферой услуг в условиях конкурентной среды.

Вопросам повышения эффективности управления предприятиями рынка гостиничных услуг посвящены работы современных российских исследователей: М.В. Кобяк, К.С. Горяинова, Р.И. Даоод, С.А. Михайлова, А.В. Ксенофонтова, И.В. Никифорова, М.Г. Амировой, О.А. Пекарской, Г.М. Амосовой и другие. Однако в исследованиях не описаны детально и полно факторы, определяющие развитие рынка гостиничных услуг и гостиничных предприятий, недостаточно проработан вопрос моделирования стратегического управления организациями рынка гостиничных услуг с учетом эффективности использования их ресурсов и ресурсного потенциала.

Основные положения, раскрывающие сущность и содержание ресурсов и ресурсного потенциала, а также практические вопросы управления и их оценки, заложены в трудах таких ученых, как И. Ансофф, П. Друкер, Дж. Питерс, М. Портер, А.Н. Ковалев, Г. Клейнер, К.М. Миско, Л.Г. Огорокова, А.М. Румянцева, Г.Ф. Рябова, А.Н. Соломатин, А.В. Тригубко, А.Г. Фонотов, Т.Г. Храмова, А.Н. Чаплина и других. Их исследования связаны с изучением закономерностей формирования и использования ресурсов и потенциала организации, региона или страны, но прежде всего промышленного и производственного потенциала. В целом в

рассмотренных исследованиях слабо проработаны методы оценки эффективности использования ресурсов предприятий сферы услуг, в том числе организаций рынка гостиничных услуг.

Динамичность изменений современной ситуации на рынке диктует действия на опережение, и гостиничным предприятиям для выживания и роста жизненно необходимы новые методики развития и управления ресурсами, что предопределило цели и задачи исследования.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и эффективного использования ресурсов организаций рынка гостиничных услуг.

Объектом диссертационного исследования являются организации рынка гостиничных услуг г. Красноярска.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических и методических аспектов управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг.

Задачи диссертационного исследования:

1. Сформировать систему факторов, определяющих развитие рынка гостиничных услуг на основании изучения тенденций и проблем его развития.
2. Уточнить состав ресурсов организаций рынка гостиничных услуг и понятие ресурсного потенциала на основании изучения и анализа теоретических положений формирования и управления ресурсами в современных условиях развития национальной экономики.
3. Определить факторы повышения эффективности управления ресурсами в современных условиях развития.
4. Разработать модель стратегического управления организациями рынка гостиничных услуг с учетом эффективности использования ресурсного потенциала.
5. Сформировать организационно–экономический механизм управления ресурсами гостиничных организаций.
6. Предложить методику оценки эффективности использования ресурсов организаций рынка гостиничных услуг и провести ее адаптацию на материалах гостиниц г. Красноярска.

Теоретической и эмпирической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам формирования, управления и использования ресурсов организации, положения теорий рыночной экономики, управления социально–экономическими системами, стратегического

менеджмента, маркетинга, научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления предприятиями гостиничного комплекса, а также исследования в области организационной культуры, организационного поведения, теории организаций, управления персоналом, психологии труда, репутациологии, менеджмента, межкультурных коммуникаций.

Информационной основой исследования послужили материалы научно–практических конференций; концепции, изложенные в современных научных исследованиях; материалы периодической печати; нормативно–методические и законодательные акты государственных органов управления.

В качестве информационных источников использованы официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, региональных органов власти, документы справочно-правовых систем «Консультант-Плюс» и «Гарант», официальная отчетность гостиничных предприятий, ресурсы глобальной информационной сети Интернет, публикации в специализированных отраслевых изданиях.

В качестве **научного инструментария** использованы методы и приемы системного, логического и экономического анализа, синтеза управленческих решений и подходов; в основу исследования положены элементы экономико-математического моделирования, метод экспертных оценок. Для обоснования выдвинутых в диссертации положений применялись системный, компетентностный, процессный, синергетический, адаптивный и другие подходы, а также принципы интеграции, последовательности, взаимосвязанности, эффективности, уникальности, измеримости и др.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений о формировании совокупности ресурсов организации и организационно–экономического механизма стратегического управления ими, разработке методического подхода к оценке эффективности использования ресурсов гостиничных организаций, инструментария обеспечения эффективного развития организаций рынка гостиничных услуг. Эти результаты носят универсальный характер и могут быть адаптированы для различных предприятий сферы услуг.

Научные результаты, выносимые на защиту:

1. Определены факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие рынка гостиничных услуг, ранжированием выявлены важнейшие драйверы – уровень социально–экономического развития города, проводимые культурные, экономические и политические мероприятия и др.

2. Дополнена совокупность ресурсов гостиничной организации территориальными и репутационными элементами. Уточнено понятие ресурсного потенциала для организаций рынка гостиничных услуг – как возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности гостиничных организаций.
3. Выделены факторы повышения эффективности управления ресурсами гостиничных организаций в современных условиях, наиболее значимыми из которых являются организационная культура и деловая репутация, предложен набор параметров элементов организационной культуры, состоящих из таких характеристик, как вектор стратегического развития, иерархичность, гибкость и адаптивность и др.
4. Разработана модель развития гостиничной организации по спирали, учитывающая эффективность использования ресурсного потенциала и отражающая взаимосвязь стратегии развития предприятия, этапа жизненного цикла и рыночной стоимости бизнеса во времени.
5. Предложен организационно-экономический механизм управления совокупностью ресурсов организации рынка гостиничных услуг, отличающийся элементным составом интеграционной совокупности ресурсов, инструментами ее управления (тайм-менеджмент, механизм обратной связи с клиентами, современные системы лояльности и др.), позволяющий достичь экономический и управленческий эффект (рост эффективности использования ресурсов, максимизация прибыли и рыночной стоимости бизнеса).
6. Предложенная методика оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг представлена расширенной системой показателей всех ресурсов гостиничных предприятий с учетом специфики деятельности и позволяет определить проблемные зоны, выявить резервы роста и разработать управленческие решения повышения эффективности деятельности гостиничных организаций.

Научная новизна результатов диссертационного исследования:

1. Состав детерминант, оказывающих влияние на формирование и развитие рынка гостиничных услуг, дополненный экологическими, институциональными и факторами привлекательности, позволяет учесть специфику деятельности гостиничных организаций и выделить факторы, оказывающие наибольшее воздействие на результаты деятельности гостиничных предприятий.

2. Универсальность предложенной схемы состава ресурсов организации рынка гостиничных услуг, расширенная за счет включения территориальных и репутационных ресурсов, позволяет центрировать любой из слабо развитых элементов и аккумулировать резервы для повышения эффективности его использования. Особенность подхода к определению категории *ресурсный потенциал организаций рынка гостиничных услуг* состоит в рассмотрении всех ресурсов как интегрированной совокупности, сформированной с учетом специфики деятельности.

3. Выделенные факторы организационная культура и деловая репутация отражают внутреннюю среду функционирования и позволяют при комплексном системном воздействии на них повысить эффективность управления ресурсами гостиничной организации и максимизировать использование ресурсного потенциала.

4. Представленная модель развития гостиничной организации по спирали позволяет в зависимости от этапа жизненного цикла выбрать стратегию управления и прогнозировать сроки перехода на следующую итерацию развития для получения дивидендов роста, увеличения удовлетворенности потребностей клиентов и роста прибыли.

5. Разработанный организационно–экономический механизм управления совокупностью ресурсов организации рынка гостиничных услуг, в котором резюмируются данные проведенного исследования – факторы внутренней и внешней среды, принципы и методы управления ресурсами, стратегии развития и управленческий инструментарий достижения желаемого эффекта за счет повышения эффективности использования ресурсов, позволяет обеспечить рост рыночной стоимости бизнеса, максимизацию прибыли и удовлетворенность клиентов.

6. Методика оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг отличается детальным анализом каждого ресурса гостиницы, дает возможность получения иерархической структуры: от оценки частных показателей к обобщающему показателю результативности, дифференцировать полученные значения в соответствии с предложенной рейтинговой шкалой.

Практическая значимость результатов исследования связана с возможностью использования подходов, методических положений и инструментария для формирования гибкой системы управления ресурсами и оценки эффективности их использования. Отдельные положения могут использоваться в процессе преподавания учебных курсов при подготовке и переподготовке менеджеров и экономистов сферы услуг, в частности – туризма и гостиничного хозяйства.

Обоснованность подтверждается учетом достижений отечественного и зарубежного опыта науки стратегического управления; доказательностью предложенных рекомендаций результатами исследований и аналитическими выводами; практической реализацией результатов исследования в учебном процессе; обсуждением результатов исследования на международных научных конференциях; публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях, в т.ч. из перечня ВАК.

Область исследований. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. (1.6 – Сфера услуг):

1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка.

1.6.111. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы были представлены на международных, всероссийских и межрегиональных научно–практических конференциях.

По теме диссертационного исследования опубликована 21 работа общим объемом 18,98 п.л. (авторские – 7,18 п.л.), из них 1 монография объемом 12 п.л. (авторские – 0,2 п.л.), 19 научных статей объемом 6,98 п.л. (авторские – 6,25 п.л.), в том числе 4 статьи объемом 1,87 п.л. (авторские – 1,45 п.л.) в рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК.

Реализация результатов исследования. Отдельные теоретические и практические положения диссертации внедрены в управленческую деятельность предприятий рынка гостиничных услуг г. Красноярка (Гостиницы «Октябрьская», «Красноярск» и «Восток»).

Структура и объем диссертации. Содержание работы включает введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 157 наименования, заключение, 3 приложения. Диссертация проиллюстрирована 38 рисунками, 30 таблицами, общий объем диссертационного исследования 168 листов, в т.ч. приложения 45 листов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

1.1. Анализ рынка гостиничных услуг, тенденции и проблемы его развития

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. *Гостиница* – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комлексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания².

Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр услуг связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, оздоровительные и спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям расширенный гостиничный продукт, в формировании и продвижении которого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства.

История развития рынка гостиничных услуг

Упоминания о тавернах – первых предприятиях индустрии гостеприимства, в которых предоставлялись услуги как размещения, так и питания, есть в манускриптах эпохи античной Греции и античного Рима. В Древней Греции в I тысячелетии до н.э. таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни.

В XII–XIII веках постоялые дворы – предшественники первых гостиниц – появились на Руси. Они предоставляли ночлег и питание для всех категорий путешественников и не отличались особым комфортом. На постоялых дворах можно было разместить лошадей и транспортные средства, то есть предлагались услуги «постоя». В XV веке постоялые дворы создавались при «ямах» – почтовых станциях, расположенных один от другого на расстоянии конного перехода.³

Постоялые дворы вдоль дорог просуществовали вплоть до середины XIX века. Их развитие было резко приостановлено в связи с появлением и распространением железных дорог. И только развитие автомобильных перевозок вновь сделало необходимым возврат к традиционным гостиницам «вдоль дорог», они получили

² Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

³ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

название – мотель.

В XX веке гостиничный бизнес достиг расцвета: наряду с ростом количества гостиниц появляются новые формы организации гостиничного хозяйства – объединение в гостиничные сети (лидерами в этой области становятся США и Европа)⁴.

В первые годы XX века в Москве были построены гостиницы высочайшего класса: «Метрополь» (строился в 1899–1904 годах по проекту архитектора В. Валькотта с участием Л. Кекушева и А. Эрихсона), «Националь» (1902 год, архитектор А. Иванов) и др. В советском государстве полностью отсутствовала возможность индивидуального выбора средств размещения. Граждане СССР и иностранцы обслуживались по разным стандартам.

Великая Отечественная война нанесла огромный ущерб индустрии гостеприимства СССР, поскольку районы с наибольшим числом гостиниц оказались под оккупацией. И только с 1950 года началось широкомасштабное строительство новых гостиниц⁵.

Подробнее этапы истории развития индустрии гостеприимства представлены в таблице А1.

Обзор мирового рынка гостиничных услуг

Мировой рынок гостиничных услуг завоевывают сети. Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу. При этом большую часть доходов гостиницам приносит номерной фонд, обеспечение питанием постояльцев и дополнительный набор услуг (табл. 1.1).

В мировой практике существуют два основных вида гостиничных сетей: интегрированные, которые созданы из однородных единиц, и гостиничный консорциум, который объединяет независимые отели. Интегрированные гостиничные сети производят и продают однородный продукт. Они управляются прямо или косвенно через франчайзинговую систему или по контракту на управление.

Ежегодно процент загрузки гостиниц возрастает (исключение составили кризисные 2008–2009 гг. и 2011–2013гг.) и по прогнозам к 2016 г. в среднем в мире достигнет 65–75%.

⁴ Там же

⁵ Там же

Структура доходов гостиниц в основных регионах мира, %⁶

Регион	Номера ¹	Питание и напитки ²	Телекомму-никации ³	Другие статьи дохода ⁴
Всего в мире	56,1	35,8	2,3	5,8
Африка и Средний Восток	50,8	35,5	5,7	8,0
Азия	51,6	37,3	2,4	8,7
Австралия и Новая Зеландия	60,1	34,0	2,7	3,2
Европа	49,5	43,4	1,6	5,5
Северная Америка	65,3	27,3	2,5	4,9
Южная Америка	59,1	28,3	4,2	8,4

¹ Доходы от номеров для гостей обеспечиваются оплатой номеров и завтраков с учетом местных налогов.

² Доходы от питания и напитков обеспечиваются продажей продуктов питания (включая кофе, чай и безалкогольные напитки), алкогольных напитков (в том числе пиво, вина и ликеры), а также другими статьями дохода, такими, как арендная плата за помещения для проведения встреч и собраний, а также оплата за предоставление обслуживания.

³ Доходы от телекоммуникаций обеспечиваются благодаря тому, что гости пользуются телефонами, факсимильными аппаратами, телексами, и взиманием платы за предоставление услуг.

⁴ Другие статьи дохода представляют собой поступления от арендной платы за предоставление помещений для иных деловых целей, а также доходов, получаемых от источников, которые не включены в перечисленные статьи, но за исключением доходов от инвестиций.

Среди наиболее известных мировых гостиничных сетей: Four Seasons Hotels and Resorts, Global Hyatt Corporation, Swissôtel Hotels & Resorts, InterContinental, Le Meridien, Ritz–Carlton и др. Среди российских – Heliopark Hotels & Resorts и др.

В табл. 1.2 приведены самые крупные компании–операторы гостиничных сетей (по суммарному количеству номеров в гостиницах, находящихся в управлении).

Таблица 1.2

Крупнейшие мировые и российские гостиничные сети^{7,8,9,10}

Компания–оператор	Страна, год основания	Количество номеров	Количество гостиниц	Количество отелей сети в России
InterContinental Hotels Group	Великобритания, 2003 г.	658 348	4 480	13
Hilton Worldwide	США, 1919 г.	653 238	3 943	8
Marriott International	США, 1927 г.	617 837	3 537	13
Wyndham Hotel Group	США, 1981 г.	613 126	7 205	3
Accor	Франция, 1967 г.	531 714	4 426	19
Choice Hotels International	США, 1940 г.	502 460	6 023	–
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	США, 1969 г.	315 346	1 077	5
Best Western International	США, 1946 г.	311 598	4 078	2
Home Inns (+Motel 168)	Китай, н/д	176 562	1 426	–
Carlson Rezidor Hotel Group	США, 2000 г.	165 802	1 077	10
Global Hyatt Corp.	США, 1957 г.	134 296	831	4
Golden Tulip Hospitality Group	Нидерланды, 1962 г.	75 300	780	18

⁶ Самые крупные гостиничные сети мира. Статистика и показатели. Режим доступа: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html> (дата обращения: 09.05.2016)

⁷ Там же.

⁸ Golden Tulip Hospitality Group Электронный ресурс, режим доступа <http://prohotel.ru/catalog-103694/0/>, дата обращения 09.05.2015г.

⁹ Swissôtel Hotels & Resorts: сайт. Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1710340> (дата обращения: 09.06.2016).

¹⁰ HELIOPARK GROUP: сайт. Режим доступа: <http://www.heliopark.ru/about-group> (дата обращения: 09.06.2016).

Компания–оператор	Страна, год основания	Количество номеров	Количество гостиниц	Количество отелей сети в России
Kempinski	Германия, 1897 г.	19 165	80	4
Swissôtel Hotels & Resorts	Швейцария, 1980 г.	13 000	30	4
AZIMUT Hotels Company	Россия, 2004 г.	9 000	22	22
AMAKS Hotels & Resorts	Россия, 2004 г.	6 000	27	25
Heliopark Hotels&Resorts	Россия, 2000 г.	2 500	17	12

Преимущества построения цепочек очевидны. Эта стратегия показала себя положительно и в российских условиях, при нестабильном рынке. Загрузка отелей известных цепочек даже в послекризисный период оставалась на 10–15% выше, чем других российских отелей.

Аналитики выделяют следующие *преимущества построения гостиничной сети*^{11, 12}:

1. *Единая система бронирования* позволяет вести клиентов по всему маршруту и максимально возможно повышать загрузку.

2. *Единая база данных* дает возможность формировать удобные маршруты, осуществлять информационную поддержку персонала, обеспечивать высокое качество обслуживания.

3. *Общая финансовая система* позволяет проводить масштабные рекламные программы не только на зарубежных, но и на внутренних рынках. Наиболее заметны рекламные кампании корпораций «Marriott» и «Sheraton».

4. *Доступ к новым технологиям и технике.* Это позволяет вести ремонтные работы без закрытия гостиницы и беспокойства ее гостей. Так было, например, в отелях «Рэдиссон–Славянская», «Шератон-Палас» и «Мариотт-Тверская».

5. *Единый стратегический маркетинг,* предусмотренный для определенного бренда, позволяет существенно экономить средства на проведении самостоятельных глобальных исследований.

6. *Информационная поддержка.* Включение в известную гостиничную систему дает отелю возможность быть представленным во всех ее справочниках, каталогах, системах бронирования и на интернет-сайтах.

7. *Обучение персонала,* повышение его квалификации, возможности обмена профессиональным опытом.

8. *Ценовая политика* отелей, входящих в международные гостиничные системы,

¹¹ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

¹² Амосова Г.М.. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. СПб., 2013.

очень разнообразна и отличается высокой гибкостью.

Рассмотрим *международный опыт государственной поддержки индустрии гостеприимства* как одного из мощнейших рычагов воздействия на развитие рынка гостиничных услуг^{13, 14, 15}:

- в Турции гостинично-туристский комплекс на 40% дотируется государством, что позволяет устанавливать конкурентоспособные цены. Кроме того, принято удобное для туристов свободное хождение иностранной валюты наряду с местной денежной единицей;

- в Израиле до 30% инвестиций в гостиничную сферу возвращается инвестору государством в виде прямых отчислений и налоговых льгот (при условии достижения определенных объемов привлечения туристов);

- в Мексике созданы зоны франко (свободные от налогообложения) вокруг курортов Акапулько и Канкун;

- в Испании принят план повышения конкурентоспособности испанского турпродукта, где как приоритетное направление выделены реконструкция и модернизация гостиниц в основных курортных зонах, развитие сельского туризма в районах, не имеющих пляжей (Валенсия). Остров Тенериф объявлен зоной франко, что не только снижает цены на туристские услуги (в том числе гостиниц), но и отражается на стоимости других продуктов, в частности бензина; правительство инвестирует крупные суммы в развитие инфраструктуры острова;

- в Марокко принят план развития туризма, предполагающий прямые бюджетные инвестиции (20–40 %) в приоритетные проекты развития (крупные парки развлечений, гостиничные комплексы и т.д.)¹⁶;

- в Индонезии остров Бали признан свободной экономической зоной, что снижает цены на туристское предложение. Здесь же практикуются прямые бюджетные инвестиции в развитие инфраструктуры.

Проблемы эффективного развития рынка гостиничных услуг тесно связаны, в первую очередь, с особенностями гостиничного продукта, анализ специализированных гостиничных интернет-сайтов и литературы позволил определить круг проблем развития организаций рынка гостиничных услуг (ОРГУ) России, они

¹³ Меры поддержки гостиничной отрасли в зарубежных государствах. Режим доступа: <http://www.hotelconsulting.ru/newspage.shtml?id=21> (дата обращения: 08.05.2016).

¹⁴ Об утверждении Программы по развитию перспективных направлений туристской индустрии Республики Казахстан на 2010–2014 годы. Режим доступа: <http://www.worklib.ru/law/79903/> (дата обращения: 08.05.2016).

¹⁵ Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие.- М.: Альфа-М:ИНФРА-М, 2009, 304с.

¹⁶ Меры поддержки гостиничной отрасли в зарубежных государствах. Режим доступа: <http://www.hotelconsulting.ru/newspage.shtml?id=21> (дата обращения: 08.05.2016).

систематизированы в табл. 1.3, автором предложены варианты решения выявленных проблем.

Таблица 1.3

**Проблемы функционирования и развития предприятий рынка гостиничных услуг
России, их характеристика и пути решения**

№ п/п	Характеристика проблем функционирования и развития ОРГУ в России ^{17,18,19,20, 21}	Пути решения [составлено автором]
1.	Отсутствие, малое количество площадок для строительства	Перепрофилирование имеющихся зданий, пригодных для оригинальных гостиничных проектов, освоение открытых экономических зон и игорных зон, экспансия в регионы, инвестиции в покупку земли для строительства, «точечная» застройка
2.	Отсутствие рекламы туристических городов России	Совместные проекты – рекламные кампании с правительствами субъектов РФ, региональным ОРГУ возможность на своих сайтах размещать информацию о достопримечательностях, природных, исторических и культурных особенностях региона
3.	Дорогие авиаперелеты как по стране, так и за её пределами	Совместные акции с авиакомпаниями для предоставления льготного перелета к значимым спортивным, культурным и др. мероприятиям
4.	Недостаточная квалификация персонала	Организация обучения в вузах, реализация корпоративных образовательных программ, организация курсов повышения квалификации
5.	Финансирование строительства проектов гостиничных комплексов	Государственная поддержка, помощь в выделении земельных участков под застройку, льготное кредитование, привлечение российских и иностранных инвесторов
6.	Недостаточно развитая городская инфраструктура некоторых российских регионов	Строительство и ремонт дорог, аэропортов и т.п.
7.	Сезонность – экономика многих гостиниц существенно зависит от соответствующего природного или туристического сезона	Многопрофильность, возможность сезонной смены профиля, акции, участие в тендерах на размещение делегация на период межсезонья
8.	Сервис является ключевым аспектом деятельности любой гостиницы	Строгая рабочая дисциплина, безоговорочное следование практическим правилам, разработка корпоративного кодекса поведения, утверждение регламента поведения персонала в стрессовых, конфликтных и внештатных ситуациях. Постоянный контроль со стороны управляющих. Высокопрофессиональный штат, обучение, разработка действенных систем мотивации, компенсационные пакеты и пр.
9.	Координации действий работников разных специальностей	Хорошая координация разных служб и разных специалистов, обучение сотрудников, проведение «учений», участие в программе «тайный покупатель»
10.	Работа отеля – это своего рода	Стрессоустойчивый, высокоадаптивный персонал, обладающий

¹⁷ Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

¹⁸ Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-211426/0/> (дата обращения: 22.06.2016).

¹⁹ Типичные проблемы гостиничного бизнеса. Режим доступа: <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/> (дата обращения: 07.05.2016).

²⁰ Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-217331/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

²¹ Амирова М.Г. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2013. № 4. С. 8–12.

	непрерывное производство: отель работает 24 часа в сутки, 365 дней в году	высокой скоростью принятия решений и готовый к любым неожиданностям, соблюдение норм трудового законодательства, регламентирующего время работы и отдыха, создание адекватных и комфортных условий не только для работы, но и для отдыха сотрудников
11.	Криминал	Установка «тревожных кнопок», оснащение гостиницы и прилегающей территории камерами видеонаблюдения, высокопрофессиональная служба охраны, сотрудничество с правоохранительными органами
12.	Избыточное бронирование	Координация работы автоматических компьютерных систем бронирования, внимательность служащих гостиниц, отлаживание автоматического обновления информации о наличии свободных номеров на сайте отеля
13.	Отсутствие веб-сайта или «безликий» сайт	Привлечение профессиональных программистов и веб-дизайнеров для создания веб-сайта, который для бронирующих номера через Интернет является визитной карточкой и «лицом» гостиницы. Создание виртуального тура по номерам гостиницы и сопутствующим помещениям (ресторан, бар, конференц-зал, салон красоты и т.п.). Разработка программы поощрения гостей, осуществляющих бронирование через Интернет; создание базы для аналитических операций; продвижение ключевого продукта на главной странице, размещение информации о скидках и акциях
14.	Игнорирование онлайн репутации	Оперативное реагирование на отзывы на сайте и страницах/ группах в социальных сетях. Создание своих страниц/ групп в соц. сетях, постоянный их мониторинг, проведение акций, розыгрышей и пр. Побуждение клиентов оставлять отзывы на ресурсах, подобных «otzovic.com, flamp.ru в социальных сетях и на сайте гостиницы. Мониторинг отзывов о конкурентах, о проводимых ими рекламных кампаниях в сети интернет

Обзор рынка гостиничных услуг городов-миллионников РФ и Сибирского федерального округа

Рынок гостиничных услуг в России – один из самых быстро и успешно развивающихся, ежегодно он растет на 15–20%. Этот рост обусловлен увеличением числа гостиниц высокого сегмента – 4 звезды и 5 звезд, однако наиболее востребованными остаются двух- и трехзвездочные отели. По данным исследований «Маркет Аналитика», на данный момент в России насчитывается 13 тыс. гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам; 10 тыс. из них находятся в Москве, еще 1,5 тыс. – в Санкт-Петербурге и всего 1,5 тыс. – в других городах России²².

Сейчас в России как никогда актуально строительство новых гостиниц, которые должны постепенно вытеснить старый фонд. Большие надежды возлагаются на создание и развитие туристско-рекреационных особых экономических зон. Две такие зоны будут созданы на Байкале (в Бурятии и Иркутской области), а также на Алтае и на

²² Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

Северном Кавказе²³.

За 2010–2014 гг. число гостиничных учреждений в России выросло на 24,3% и к концу 2014 г. составило 9 780 гостиниц и аналогичных средств размещения²⁴.

Несмотря на кризис, международные гостиничные бренды активно осваивают российский рынок: за 2014 год в стране открылось 37 новых отелей под управлением международных операторов. Общее число таких отелей в стране достигло 137, а согласно заявленным планам, к 2020 году это число должно удвоиться²⁵.

Такой высокий уровень активности российских и иностранных сетей объясняется большей устойчивостью и гибкостью рынка гостиничных услуг. Гостиничный рынок быстрее других сегментов рынка недвижимости восстанавливается после кризиса, тем самым привлекая все больше инвесторов. Ряд инвесторов даже объявили о репрофилировании своих офисных проектов в гостиницы.

В настоящее время к *ключевым тенденциям развития гостиничного бизнеса* в России можно отнести^{26, 27, 28, 29, 30}:

1. распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей (например, организации питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и др.);
2. развитие демократизации гостиничной индустрии, способствующей повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя;
3. усиление специализации гостиничного бизнеса, позволяющей более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков;
4. глобализация и концентрация гостиничного бизнеса;
5. персонификация и индивидуализация обслуживания, полная концентрация на запросах и потребностях клиентов;

²³ Там же

²⁴ Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг, прогноз на 2015–2019 гг. Режим доступа: http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf.

²⁵ Литвинова Н. Вслед за культурой и самолетами. Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/45/vsled-za-kulturoj-i-samoletami/> (дата обращения: 08.05.2016).

²⁶ Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2005. № 4. Режим доступа: www.uecs.mcnip.ru.

²⁷ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

²⁸ Обзор российского рынка гостиничных услуг. Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11780.html> (дата обращения: 13.05.2016).

²⁹ Маркетинговое исследование гостиничного бизнеса в России: текущие состояние и перспективы развития. Режим доступа: <http://www.restko.ru/market/1662> (дата обращения: 10.05.2016).

³⁰ Амирова М.Г. Организационно-экономические основы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Махачкала, 2014. 144 с.

6. образование международных гостиничных цепей;
7. развитие сети малых предприятий;
8. широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику;
9. внедрение новых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий, в частности широкое использование сети Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг;
10. приток инвесторов в гостиничный бизнес, постепенное насыщение сегментов жилой, офисной и складской недвижимости;
11. ускоренное развитие сегмента гостиничной недвижимости в регионах;
12. выход на гостиничный рынок инвесторов, не связанных с гостиничным бизнесом;
13. увеличение привлекательности многофункциональных объектов для инвесторов;
14. консолидация гостиничного бизнеса.

В России на конец 2014 г. насчитывается 9 780 гостиничных предприятий, из них 8 500 – гостиницы (см. табл. А2), по форме собственности превалирует частная – 8 900 организаций (см. табл. А3)³¹.

На территории России располагается 15 городов, численность населения которых превышает 1 млн. человек. При этом лишь в Москве и Санкт–Петербурге число жителей больше, чем 2 млн. человек (табл. А4). Красноярск, несмотря на признание миллионником только в 2013 г., поднялся с 15-го на 12-е место в списке, прирост населения за 2 года составил более 52 тыс. чел.

Коэффициент обеспеченности (КО) гостиничными номерами является одним из основных критериев развитости рынка гостиничных услуг (см. рис. 1.1). По данному показателю наименее обеспеченным среди городов-миллионников является Омск, в котором на 1000 жителей приходится 1,2 номера. Среди региональных городов (без учета столиц) наиболее обеспеченными являются города Екатеринбург и Ростов-на-Дону, в которых коэффициент обеспеченности составляет 2,9 номера/1 000 человек³². На рис. 2.2 приведены коэффициенты обеспеченности для крупнейших городов Сибирского федерального округа (СФО), наибольшее значение КО в Иркутске – 3,6, наименьшее в Кемерово – 1,1 (анализируются города с численностью жителей более 500 тыс. чел, статистика по городам СФО приведена в табл. А5)³³.

³¹ Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах–миллионниках» РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf (дата обращения: 13.05.2016).

³² Там же

³³ PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Информационно-аналитический портал. Электронный ресурс: <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения 13.05.2016).

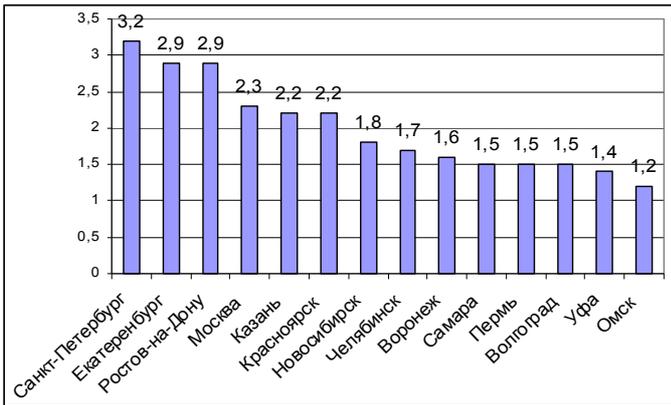


Рисунок 1.1 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города–миллионники РФ), конец 2013 г.

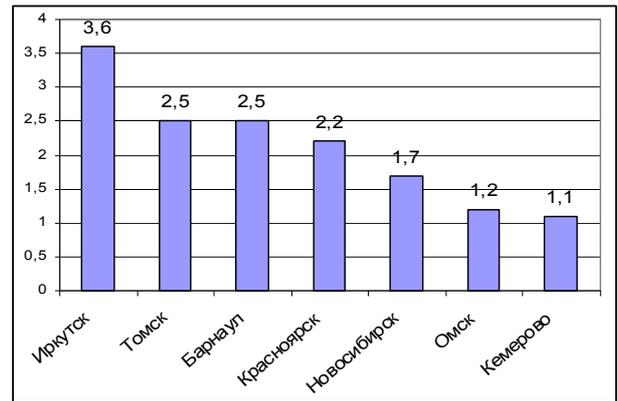


Рисунок 1.2 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города СФО, численность более 500тыс. чел.), конец 2013 г.

Приведенные показатели обеспеченности примерно в 2–3 раза ниже, чем средние показатели обеспеченности гостиничными номерами в Европе, и заметно ниже, чем в финансовых и туристических центрах, так, например, в Лондоне 12 номеров на 1 000 жителей, а в Париже – 8.

Приведенные на рис. 1.1, 1.2. показатели обеспеченности гостиничными номерами не означают соответствующей высокой обеспеченности определенными категориями номеров. Среди региональных городов наибольший показатель обеспеченности качественными гостиничными номерами 3* наблюдается в городе Ростове-на-Дону (КО=1,6), 4* – в Казани (0,8), 5* – в Екатеринбурге (0,4). Отметим, что в большинстве городов гостиницы 5* не представлены (см. рис. 1.4).

Рынок средств размещения в городах–миллионниках представлен в основном гостиницами 3*, именно на эту категорию приходится основная доля предложения – 68% (рис. 1.3).

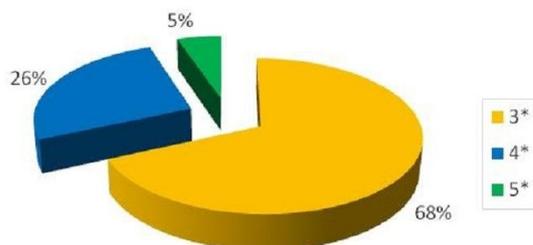


Рисунок 1.3 – Структура предложения номерного фонда по классам в городах–миллионниках, кроме Москвы и Санкт–Петербурга в 2013 г.³⁴

На долю гостиниц категории 4* приходится около 26% всего гостиничного фонда городов. Менее всего представлены гостиницы 5*– 5%. На рис. 1.3 представлена

³⁴ Там же

сегментация гостиничного рынка городов по категориям (без учета гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга).

В Санкт-Петербурге и Москве обеспеченность гостиничными номерами категории 3* одинакова и составляет 0,5 номера/1 000 жителей.

В Санкт-Петербурге обеспеченность номерами категории 4–5* существенно выше московских показателей КО (4*) – 1,6, КО (5*) – 1,1³⁵.

В структуре предложения по типу управления наибольшее количество гостиничных номеров находится под управлением собственных управленческих компаний (УК). Менее всего гостиничных номеров под управлением международных операторов (количество номеров под их управлением представлено на рис. 1.5). Среди наиболее распространенных российских операторов можно выделить Амакс и Азимут.

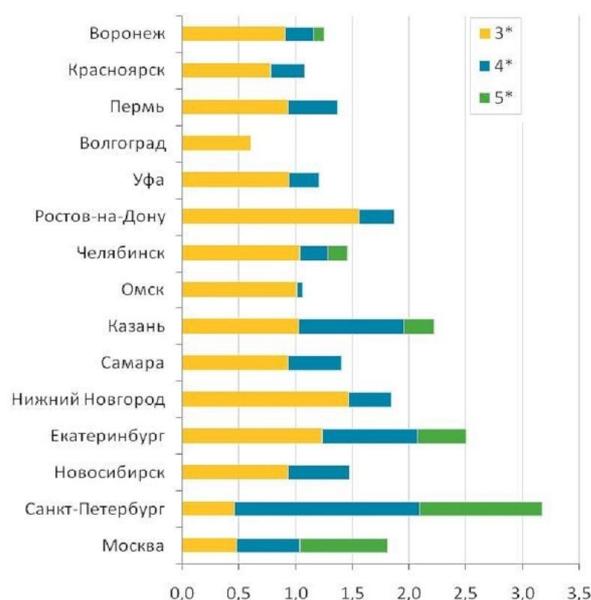


Рисунок 1.4 – Обеспеченность 3–5* гостиничными номерами на тысячу жителей городов–миллионников, 2013 г.

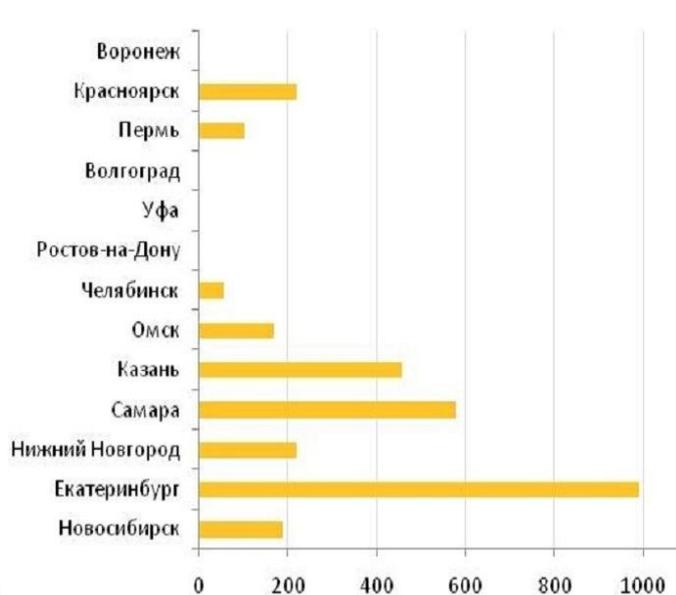


Рисунок 1.5 – Количество номеров под управлением международных операторов в городах–миллионниках в 2014 г., ед. (кроме Москвы и Санкт-Петербурга)

[Исследование GVA Sawyer]

Анализ показал, что наибольшее количество номеров под управлением международных операторов находится (не считая Москвы и Санкт-Петербурга) в Екатеринбурге – 780 номеров (Novotel 4* – 168 номеров, Park Inn 4* – 160 номеров, Ramada 5* – 162 номера, Hyatt Regency 5* – 290 номеров), в Красноярске 259 номеров (Hilton Garden Inn 4*). В Волгограде, Воронеже, Уфе и Ростове-на-Дону международные операторы не представлены (гостиница Radisson Don 4* находится на реконструкции, дата открытия неизвестна).

³⁵ Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах–миллионниках» РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf (дата обращения: 13.05.2016).

На конец 2013 года в рассматриваемых городах средняя стоимость проживания в гостиницах 3* составляет 3 200 руб./сутки.

Минимальная средняя стоимость на номера данной категории зафиксирована в Омске и составляет 2660 руб./сутки, максимальная – в Екатеринбурге, 4 060 руб./сутки. В Екатеринбурге и Омске также зафиксированы максимальная и минимальная средняя стоимость на номера категории 4* – 5300 и 4050 руб./сутки соответственно (рис. 1.6).

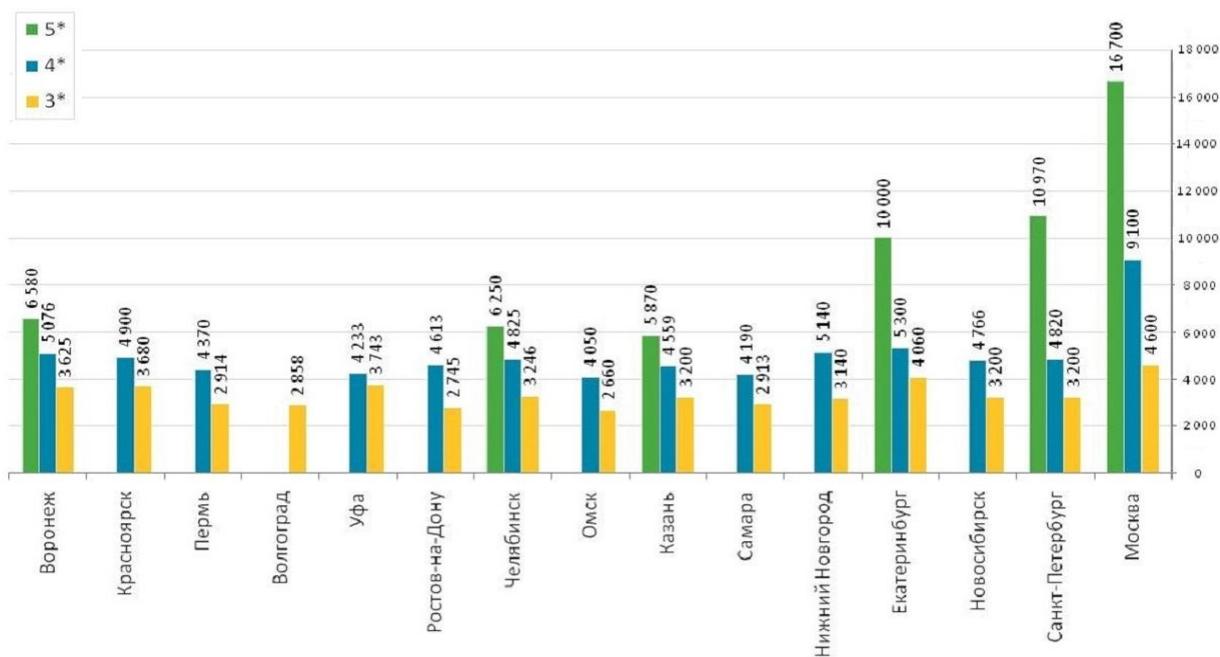


Рисунок 1.6 – Соотношение средней стоимости размещения в гостиницах категории 3-5*, руб./сутки, на конец 2013 г. ³⁶

Если принять стоимость размещения в гостинице 3* за 100%, то стоимость номеров в гостиницах 5* превышает данный показатель в среднем на 100%. Распределение стоимости размещения в зависимости от категории представлено на рисунке 1.7.

В гостиницах Екатеринбурга разница между стоимостью размещения в 3* и 5* гостиницах максимальна и составляет 146%, в столицах еще выше – около 200%. Стоимость проживания в гостиницах 4* в среднем на 30–50% выше, чем в гостиницах 3*. Наибольшая разница наблюдается в Нижнем Новгороде и Ростове-на-Дону, наименьшая – в Уфе, Красноярске и Екатеринбурге. В других региональных городах в среднем стоимость проживания в гостиницах 5* превышает стоимость проживания в гостиницах 3* на 80–95%³⁷.

³⁶ Там же

³⁷ Там же

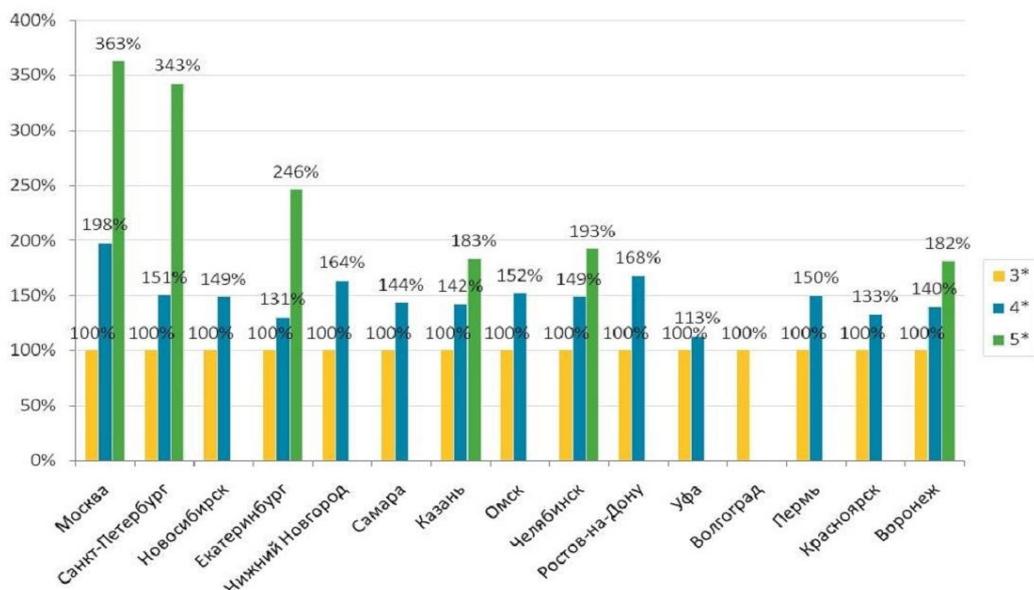


Рисунок 1.7 – Соотношение стоимости размещения в гостиницах 3–5*, % к стоимости 3* номера, 2013 г. [Исследование GVA Sawyer]

Для сравнения стоимости проживания в разных городах необходимо учитывать региональные макроэкономические особенности. Поэтому для этих целей был использован такой показатель, как соотношение стоимости проживания в гостиницах к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате в 2013 году (рис. 1.8).

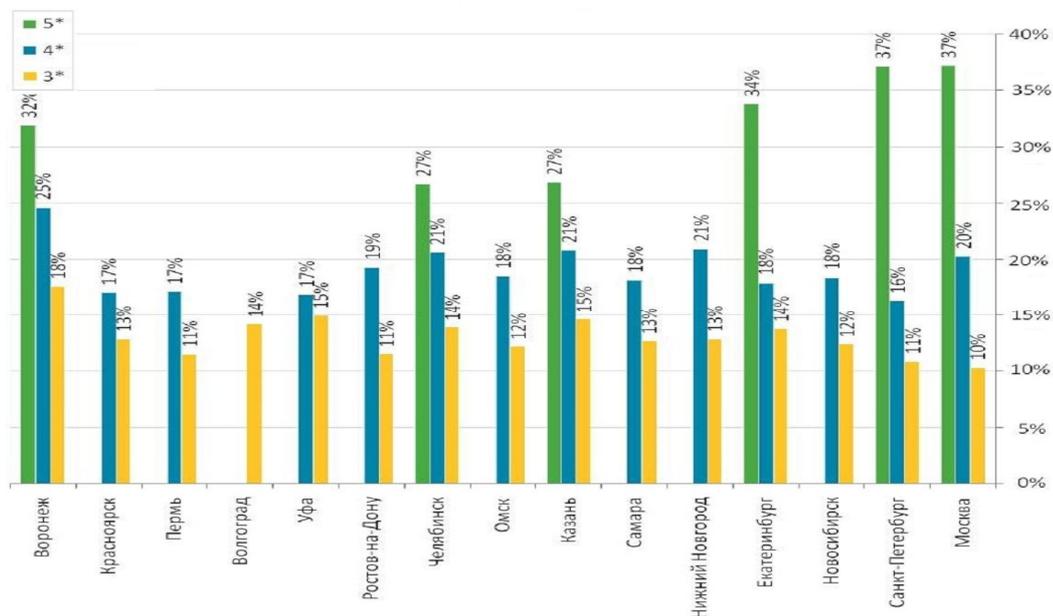


Рисунок 1.8 – Соотношение стоимости размещения в гостиницах категории 3–5* и заработной платы, в % (2013 г.) [Исследование GVA Sawyer]

Относительная максимальная стоимость размещения в гостиницах 3* наблюдается в Воронеже (18%), в то время как гости Перми и Ростова-на-Дону смогут остановиться в номерах данной категории за 11% от средней з/п в городе, что является

наименьшим показателем среди региональных городов-миллионников.

Исходя из степени обеспеченности гостиничными номерами (особенно показательно рассмотрение категории 4*), а также стоимости размещения в номерах, можно выделить 3 группы городов (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Группы городов по степени развитости гостиничного бизнеса
[по материалам исследования GVA Sawyer]

Города	Характеристика группы
1 группа	
Москва, Санкт– Петербург, Казань, Екатеринбург	Города характеризуются наиболее высоким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4*, а также высокой стоимостью проживания. В данной группе гостиницы пользуются высоким спросом со стороны как бизнес-туристов (проведение встреч, поощрительных поездок для коллективов компаний, конференций и выставок), поскольку здесь регулярно проводятся различные торговые и экономические мероприятия местного и международного масштаба, так и туристов, приезжающих с познавательной целью. Об открытии новых гостиниц и/или перспективе выхода на рынок заявляют такие знаковые гостиничные операторы, как Rezidor Hotel Group, Kempinski, Sheraton, Hilton. Таким образом, можно предположить, что в перспективе произойдет значительное увеличение как уровня обеспеченности высококлассным номерным фондом за счет открытия новых гостиниц, так и постепенный рост стоимости номеров
2 группа	
Самара, Новосибирск, Пермь, Уфа, Красноярск, Ростов-на- Дону Нижний Новгород	Средний уровень обеспеченности и средняя стоимость проживания. В этой группе ниже уровень обеспеченности гостиничным фондом 4*, ниже и стоимость размещения. Анализ спроса демонстрирует его наличие в сегменте бизнес-туризма во всех группах: коммерческие поездки, бизнес-группы и поездки, связанные с посещением специально организованных мероприятий. Основная загрузка отелей привязана к выставкам (сезон с сентября по май). В данной группе присутствуют города – Самара, Ростов-на-Дону, Красноярск, в которых также пройдут крупные спортивные мероприятия, в связи с которыми прогнозируется увеличение гостиничных номеров как за счет нового строительства, так и в результате реновации существующих гостиниц. О планах выхода на рынок и/или открытии новых гостиниц заявляли такие международные операторы, как Rezidor Hotel Group, Hilton, Intercontinental Group. Усиливающая конкуренция, связанная с появлением новых гостиниц под управлением международных операторов, может привести к дифференциации стоимости проживания. Гостиницам старой постройки все сложнее будет конкурировать с новыми гостиницами, находящимися под управлением крупных международных операторов, с развитой развлекательной и бизнес-инфраструктурой. Необходимо отметить, что в связи с появлением новых объектов часть городов (в частности, Красноярск, Новосибирск) из данной группы будет стремиться переместиться в 1 группу, в то время как другие города рискуют «выпасть» из группы 2 в группу 3 (например, Пермь)
3 группа	
Волгоград, Омск, Челябинск, Воронеж	Характеризуется низким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4* в частности, а также средней стоимостью проживания. Несмотря на то что к этим городам проявлял интерес ряд крупных международных гостиничных операторов, в данной группе не прогнозируется существенного роста уровня обеспеченности в среднесрочной перспективе, как в первых двух группах. Безусловно, эти города будут стремиться переместиться во вторую группу, но для этого необходима достаточно активная политика администрации городов

Сибирский федеральный округ является вторым по величине среди ФО России, уступая по размеру только Дальневосточному ФО. В табл. 1.5 приведена информация о

субъектах Российской Федерации, составляющих СФО, административных центрах и численности постоянного населения.

Для более детального анализа рынка гостиничных услуг Сибирского федерального округа были выбраны крупнейшие города, численность населения которых превышает 500 тыс. человек (в табл. 1.5 названия городов выделены жирным курсивом, строки 1–7).

Таблица 1.5

Сибирский федеральный округ: состав, население, площадь³⁸

№	Субъект Федерации	Площадь, км ²	Население, чел. ¹⁾	Административный центр	Население адм. центра, чел. ¹⁾
1	Новосибирская область	177 756	2 746 822	Новосибирск	1 567 087
2	Омская область	141 140	1 978 183	Омск	1 173 854
3	Красноярский край	2 366 797	2 858 773	Красноярск	1 052 218
4	Алтайский край	167 996	2 384 812	Барнаул	635 530
5	Иркутская область	774 846	2 414 913	Иркутск	620 099
6	Томская область	314 391	1 074 453	Томск	564 843
7	Кемеровская область	95 725	2 724 990	Кемерово	549 159
8	Республика Бурятия	351 334	978 495	Улан-Удэ	421 453
9	Забайкальский край	431 892	1 087 452	Чита	339 453
10	Республика Хакасия	61 569	535 796	Абакан	176 200
11	Республика Тыва	168 604	313 777	Кызыл	113 986
12	Республика Алтай	92 903	213 703	Горно-Алтайск	61 420

¹⁾ Данные на 1 января 2015 г.

Подробная характеристика гостиничного рынка СФО представлена в табл. Б5. Основной вывод по проведенному исследованию следующий: крупнейшие города СФО являются центром притяжения для развития международных гостиничных операторов, что подтверждает анализ публикаций ведущих интернет-изданий (Эксперт³⁹, ProHotel.ru⁴⁰, Noreca.ru⁴¹ и др.).

Лидирует по количеству гостиниц на 1 000 человек населения Иркутск с показателем 3,6; на втором и третьем месте Томск и Барнаул – 2,5; на четвертом – Красноярск – 2,2. По структуре – категории 5* гостиниц в СФО не представлено, основная масса – это гостиницы 3*; в Новосибирске, Иркутске и Красноярске есть по одной гостинице 4*. В Кемерово и Барнауле гостиницы в основном советской постройки, на данный момент проходят реконструкцию, во всех городах ведется строительство новых отелей, в том числе международными компаниями.

³⁸ Федеральная служба государственной статистики: сайт. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

³⁹ Бренды идут за Урал. Режим доступа: http://www.hotelline.ru/analtic_article.php?news_cid=536&news_id=1337 (дата обращения: 09.06.2016).

⁴⁰ Бренды идут в регионы. Режим доступа: <http://www.gorn.pro/archive/2015/4/1975228/> (дата обращения: 09.06.2016).

⁴¹ Сетевиков интересуют регионы. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/setevikov-interesuyut-regiony/> (дата обращения: 09.06.2016).

В российских регионах уже открыли гостиницы многие крупнейшие международные гостиничные операторы, такие как Kempinski, Rezidor SAS, Marriott, Accor, Best Western.

Сибирь становится центром притяжения для бизнесменов и туристов со всей России и из стран Запада. По прогнозам специалистов, в СФО в первую очередь будет развиваться бизнес-сегмент (3–4 звезды) в городах, наиболее интересных для гостиничных проектов: миллионниках, с устойчивым туристским потоком и высоким бизнес-потенциалом. Предполагаемые объемы – 200–300 номеров в каждом таком городском центре в среднесрочной перспективе, возможно, включая проекты реконструкции уже существующих объектов⁴².

Рынок гостиничных услуг г. Красноярск

На рис. 1.9 представлена динамика объема гостиничного рынка Красноярского края за 2008–2013 гг., анализируя приведенные цифры, можно сказать, что к началу 2014 г. объем рынка увеличился на 50% (по сравнению с 2008 г) и составил 1,5 млрд. руб., прирост за 2013 г. – 200 млн. руб.⁴³.

На рисунке 1.2 представлены данные по обеспеченности номерами на 1 000 человек (города СФО, численность более 500 тыс. чел.), на конец 2013 г, в Красноярске – 2,2 номера на 1 000 человек, наш город занимает четвертое место по данному показателю в СФО и шестое среди городов-миллионников РФ.

Анализ структуры гостиничного рынка г. Красноярск, показал, что на 1 января 2015 г. большинство отелей не имеют официально подтвержденной категории, исключения составляют гостиницы «Октябрьская» (3*) и «Красноярск» (3*) и первая гостиница международного класса – Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4*), в процентном соотношении категория 3* составляет 6%, категория 4* – 3%, большинство гостиниц категории не имеют – 56% (19 отелей), см. рис. 1.10 и табл. 1.6. Средний уровень загрузки в 2014 г. составил 51%, при этом для гостиниц 4* – 60%, для гостиниц 3* – 54% (табл. 1.6)⁴⁴.

В табл. А8 приведена аналитическая справка по крупнейшим гостиницам города Красноярск (с номерным фондом более 35), анализ показывает, что таких гостиниц в городе 20, номерной фонд более 100 – у 9 гостиниц города (и только одна находится на

⁴²Васильева И. Когда зажигаются звезды. Режим доступа: http://expert.ru/siberia/2004/35/35si_10-01_67867/ (дата обращения: 09.06.2016).

⁴³ Гостиничный рынок Красноярск вырос на 15 % за год // Деловой квартал: сайт. Режим доступа <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/gostinichnyj-rynok-krasnoyarska-vyros-na-15-za-god-236852811> (дата обращения: 11.05.2016).

⁴⁴ Рынок гостиничной недвижимости Красноярск 2014 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.05.2016).

правом берегу города), у 11 гостиниц номеров от 35 до 100 (из них шесть на левом и пять на правом берегу).

Таблица 1.6

Основные показатели рынка гостиничной недвижимости на 01.01.2015 г.⁴⁵

Основные показатели	3*	4*
Средняя продолжительность пребывания, дней	2–2,5	1,5–2
Количество сертифицированных гостиниц, ед.	2	1
Номерной фонд, номеров	349	259
Средний уровень загрузки, в %	54	60

Распределение по районам города: гостиницы более 100 номеров расположены преимущественно в Центральном районе города (5 отелей), либо в Советском («новый» центр) – 2 отеля; по 1 гостинице в Свердловском и Кировском районах на основных магистралях («Амакс» на ул. А. Матросово и «Восток» на просп. им. газеты «Красноярский рабочий»). Данное распределение по местоположению говорит о том, что гостиницы ориентированы на бизнесменов, которым необходима доступность транспортной и деловой инфраструктуры, сконцентрированной в центральной части города.

В табл. А9 представлены данные о диапазоне стоимости гостиничного номера, оценка проведенного исследования показывает, что наименьшая цена в старейших гостиницах г. Красноярска – «Север» и «Уют», а наибольшая – в гостинице «Сибирь», позиционирующей себя как 3* отель.

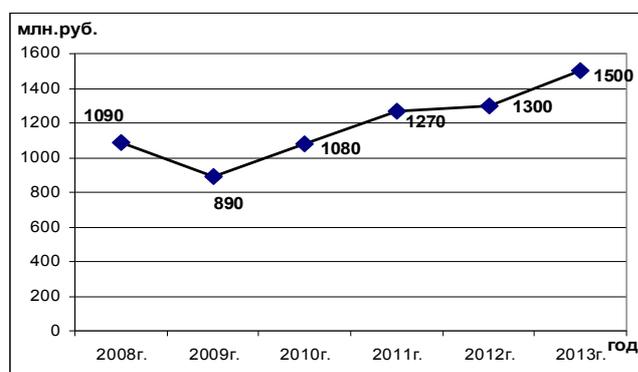


Рисунок 1.9 – Динамика объема гостиничного рынка Красноярского края за 2008–2013 гг. (на конец года)

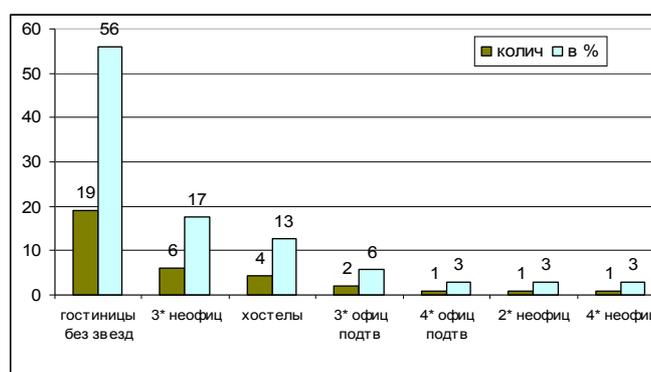


Рисунок 1.10 – Структура отелей Красноярска, январь 2015 г. в количественном и процентном выражении

Анализ рынка гостиничных услуг г. Красноярска через призму количества проданных номеров за 2013г. показал, что лидируют гостиницы с номерным фондом более 100 номеров, лидерами являются – гостиницы «Красноярск», «Сибирь», «Амакс»

⁴⁵ Там же

и «Восток» (загрузка 40–56%), среди гостиниц с количеством номеров 35–100 – гостиница «Октябрьская», «Дом Отель» и «Такмак SPA Отель», загрузка 50–60% (табл. А6).

Лидерами по количеству размещенных гостей являются «Амакс Сити Отель», гостиницы «Красноярск» и «Восток» (данные в табл. А7).

Анализ структуры номерного фонда показал, что большинство отелей предоставляют номера стандарт (61% среди всех номеров города) – данные приведены на рис. 1.11. Красноярск является одним из деловых центров Сибири, что подтверждает и структура постояльцев: 82% – это бизнес-гости, 10% – туристы (рис. 1.12).

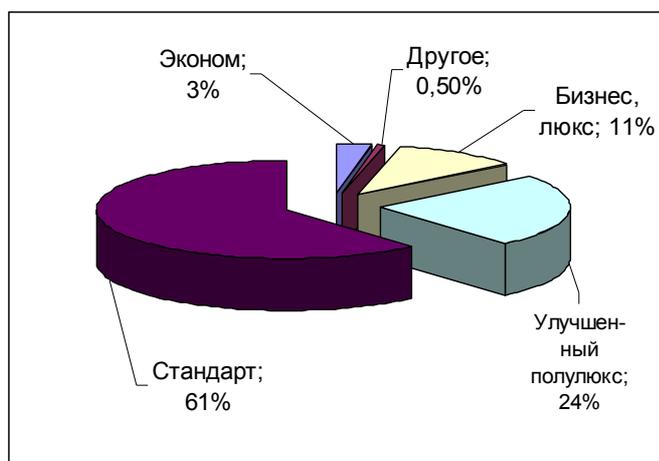


Рисунок 1.11 – Структура номерного фонда крупнейших гостиниц г. Красноярска, 2013 г.

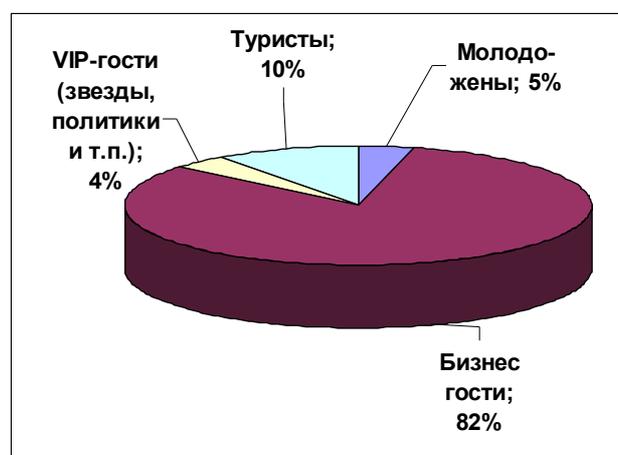


Рисунок 1.12 – Структура постояльцев по целям проживания в г. Красноярске, 2013 г.

В табл. А8 приведены данные о количестве конференц-залов и мест в них, наибольшее число залов у гостиницы «Сибирь» – 10, вместимостью от 20 до 230 человек, далее в порядке убывания гостиницы «Красноярск», «Амакс», «Три медведя» и «Октябрьская».

Анализ количества проведенных конференций и количества корпоративных арендаторов показал лидерство в данной области гостиниц «Сибирь» и «Амакс», позиционирующихся как бизнес-отели категории 3*, и «Октябрьская», сертифицированная по категории 3*.

Основные тенденции развития рынка гостиничных услуг г. Красноярска:⁴⁶

1. Продолжается строительство нескольких крупных гостиниц международных брендов, после ввода которых номерной фонд города вырастет более чем на 1 500

⁴⁶ Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2014 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.05.2016).

номеров⁴⁷. В значительной степени это связано с подготовкой к Универсиаде–2019. Прогнозируется существенный рост конкуренции к 2019 г.

2. Реконцепция гостиниц старой постройки (инвестиции 10–15% годового оборота). За последние несколько лет эта тенденция коснулась почти половины отелей, открывшихся в 60–70-х годах XX века или начавших работать после 2000-х.
3. Рост числа малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах.
4. Увеличение доли отелей в составе многофункциональных комплексов (строящиеся объекты) как инструмент диверсификации рисков и повышения доходности.

Обобщая анализ рынка гостиничных услуг г. Красноярск, можно сделать следующие **выводы**:

- 1) В 2014 г. гостиничный рынок г. Красноярск стабильно растет, объем рынка превышает 1,5 млрд. руб.
- 2) Среднегодовой уровень загрузки составляет около 51%, во время проведения крупных мероприятий, например, Красноярского экономического форума или турнира по вольной борьбе, гостиницы заселены на 90–100%.
- 3) Доля номеров типа «Стандарт» составляет 61%.
- 4) Основные постояльцы гостиниц – бизнесмены (82%).
- 5) В городе 20 крупных гостиниц (номерной фонд от 35 номеров) и около 10 мини-отелей и хостелов.
- 6) Гостиничный рынок Красноярск прирастает за счет мини-отелей и хостелов, например, в 2014 г. на рынок зашел сетевой хостел «Достоевский», а «Дом Отель» организовал собственную сеть из трех разноформатных гостиниц⁴⁸.

⁴⁷ В категории 5 звезд рынок пополнится следующими объектами (срок сдачи – 2016-2017гг):

- Marriott на 216 номеров, будет расположен на левом берегу Енисея возле центра «Лексус-Красноярск». Оператор проекта со стороны Красноярск ОАО "Крепость-отель".

- Бутик-отель цепочки «Small Luxury Hotels на 65 номеров на ул. Сурикова, 18-20 (реконструкция). Среди услуг конференц-залы, спа, бассейн. Объем инвестиций составит около 10-15 млн. евро.

- Компания «Сибпропромстрой» презентовала проект отеля 5* на 200 номеров, расположен он будет на Театральной площади. Вопрос, под каким брендом будет работать гостиница, еще не решен. работать гостиница, еще не решен.

В категории 4 и 3 звезды планируются объекты:

- В центре города рядом с гостиницей «Красноярск» (ул. Карла Маркса) возвели два отеля - Ibis и Novotel. Инвестором выступает турецкая компания «КАЙИ Групп». Ibis (категория 3*) рассчитан на 112 номеров, Novotel (категория 4*) - 92 номера. Начались внутренние и наружные отделочные работы.

- Компания «Сибнефто» начала строительство административно-гостиничного комплекса (отель 4*) на набережной реки Кача по ул. Игарская. Первое здание планируют построить к 2016 г.

- На территории бывшего рынка «Новая Взлётка» планируется строительство 16-этажной гостиницы 3* на 430 мест. Срок сдачи 2016-2017гг.

⁴⁸ «Дом Отель» - открыт в 2008 г. - «классическая» гостиница на 81 номер, в 2014г. открыли еще одно направление - «Дом Отель» Apart (11 номеров-квартир под одной крышей в центре города, с полноценным гостиничным сервисом) и в 2015г. запустили еще один объект «Дом Отель» Neo (25 номеров, ярких и эксцентричных – молодежная мини-гостиница). По своей сути «Дом Отель сконцентрировал под одним именем три самых востребованных направления гостиничного бизнеса – полноценную гостиницу в классическом ее понимании, «гостиницу в квартире», но с полноценным сервисом и молодежную яркую мини-гостиницу. Первый в г. Красноярске пример диверсификации внутри гостиничного рынка и первая в городе сеть разноформатных гостиниц под одним брендом.

7) Международные операторы активно осваивают гостиничный рынок г. Красноярска: в 2014 г. открылся Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4*), достраиваются Ibis (3*), Novotel (4*) и Marriott (5*).

1.2. Специфика управления организациями рынка гостиничных услуг в современных условиях

Оживленные дискуссии по поводу содержания термина «услуги» развернулись в конце 60–х – начале 70–х годов XX века. Именно тогда сфера услуг развитых стран стала приносить в ВВП примерно столько же, сколько промышленный и аграрный секторы экономики вместе взятые.

До сих пор в научных трудах можно найти различные определения услуги. Х. Ворачек уверен, что ни одна из попыток дать определение услуге не увенчалась успехом⁴⁹. К. Гренроос полагает, что только в 1990–х экономисты неохотно остановились на одном из определений услуги⁵⁰. Р. Малери: «услуги – нематериальные активы, производимые для целей сбыта»⁵¹.

По определению, нематериальные активы (или неосязаемые ценности) – это ценности, не являющиеся физическими, вещественными объектами, но имеющие стоимостную, денежную оценку. Услуга – это процесс, ряд действий. Эти действия могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью.

Можно встретить и такое суждение: «услуги в отличие от товаров неосязаемы. Услуги производятся людьми, а товары – машинами». Но на современном этапе развития науки и техники существует различные машинные комплексы, производящие обслуживание и без присутствия человека, например банкоматы. В автоматизированных системах также осуществляется обслуживание машин машинами⁵².

Перевод с английского языка термина «услуга» может выглядеть следующим образом: услуга (service) – служба, обслуживание, услуга, сообщение, связь, эксплуатация, содержание, обслуживать⁵³.

⁴⁹ Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/17_1_02.htm (дата обращения: 06.05.2016).

⁵⁰ Gronroos C. Service Management and Marketing // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.

⁵¹ Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902> (дата обращения: 06.05.2016).

⁵² Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenکو_semantika/#top (дата обращения: 06.05.2016).

⁵³ Там же

Ф. Котлер: «услуга – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем–либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом»⁵⁴.

Услуги – виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально–вещественный продукт, не изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности. Таким образом, само оказание услуг создает желаемый результат⁵⁵.

По мнению К. Гренрооса⁵⁶, услуга представляет собой процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия – поставщика услуг. Этот процесс направлен на решение проблем покупателя услуги. Данное определение достаточно точно описывает услугу, однако некоторые услуги (косметические, парикмахерские и т.п.) могут быть осязаемыми.

Наиболее распространенные зарубежные и отечественные классификации услуг представлены в табл. А10.

Часто исследователи этой сферы сравнивают свойства услуги со свойствами материально-вещественного товара. Например, так описываются свойства услуги в книге «Стандартизация и сертификация в сфере услуг»⁵⁷:

- услуги представляют собой сочетание процесса оказания услуги и потребления результата услуги;
- услуги, в зависимости от объекта и результата, делятся на материальные и нематериальные;
- во многих случаях субъектом (исполнителем) услуги выступает индивидуальный предприниматель или малое предприятие;
- во многих случаях потребитель (человек) является объектом оказания услуги и (или) непосредственно участвует в процесс ее оказания;
- оказание и потребление услуги может быть одновременным;
- как правило, услуга имеет индивидуальный характер оказания и потребления;
- в сфере услуг высока доля ручного труда, качество которого зависит от мастерства персонала;

⁵⁴ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 541.

⁵⁵ Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 : М., 2002. 203 с.

⁵⁶ Gronroos C. Service Management and Marketing // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.

⁵⁷ Стандартизация и сертификация в сфере услуг/ под ред. А. Ракова. - М., 2002. – 54 с.

- исполнитель услуги, как правило, не является собственником результата услуги;
- услуги локальны, нетранспортабельны, могут иметь региональный характер;
- услуги могут быть не сохраняемы.

Этот список не безоговорочен и далек от исчерпывающего, однако он хорошо демонстрирует необходимость оговорок при описании свойств услуги. Можно заметить, что в данном случае некоторые свойства сопровождаются замечаниями «как правило», «во многих случаях», «могут быть» и т.п.

Эволюция понятия отражает изменение и его содержания: изначально гостю предлагались обед и ночлег, затем с развитием рынка гостиничных услуг появляется набор дополнительных услуг, возникают гостиничные сети, и «бизнес» трансформируется в «индустрию», а «гостиничные услуги» – в «услуги гостеприимства».

Термин «услуги индустрии гостеприимства» появился сравнительно недавно – в начале 90-х гг. XX века во Франции. До этого общеупотребимыми были термины «гостиничный бизнес» и «гостиничные услуги». В Россию термин пришел в конце 1990-х годов, когда страну массово начали осваивать иностранные инвесторы. Широта души и гостеприимство русского народа известны издревле, и данный термин прижился в России. Существуют различные точки зрения на происхождение понятия «гостиница»⁵⁸:

- 1) производное от «hospitalis» (лат.) – «гостеприимный»;
- 2) от «hospitality» (с англ. гостеприимство), которое пришло из старофранцузского, а именно – «hospiçe» (хоспис – в изначальном толковании «странноприимный дом»).

Таким образом, *гостиница* – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания⁵⁹.

По мнению Всемирной туристской организации, все гостиницы должны быть сгруппированы в классы и категории в зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых услуг. Всемирной туристской организацией предложена только стандартная классификация средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия представляют одну из четырех больших групп (рис. 1.13).

Кроме того, Всемирная туристская организация выработала определение понятия «гостиница», имеющее рекомендательный характер. Прежде всего, Всемирная

⁵⁸ Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

⁵⁹ Там же С 34

туристская организация определяет средство размещения как любой объект, который регулярно или эпизодически предоставляет туристам места для ночевки. Гостиницы же при этом рассматриваются как главный, классический тип предприятий размещения, обладающий следующими специфическими признаками⁶⁰:

- номерным фондом, превышающим определенный минимум;
- набором обязательных услуг: уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах;
- определенным ассортиментом дополнительных услуг.



Рисунок 1.13 – Классификация средств размещения, рекомендуемая Всемирной туристской организацией⁶¹

Таким образом, услуги гостеприимства включают⁶²: услуги размещения, услуги по предоставлению питания, дополнительные (прочие) услуги (описание перечисленных услуг см. в табл. А11). Услуги размещения, питания и прочие услуги дополняют друг друга, в большинстве случаев являются взаимозависимыми и

⁶⁰ Там же С 34

⁶¹ Там же С 57

⁶² Там же С. 36

воспринимаются клиентом как единое целое. С учетом экстерьера, интерьера и комбинации этих услуг в комплекс складывается определенный тип предприятия (мотель, ботель, ротель, снотель и др.). Обширная классификация видов гостиничных предприятий, получившая распространение в мировой практике гостиничной индустрии, приведена в табл. А12. В практике управления широко используется термин «*гостиничный продукт*» (или продукт «гостиница»), позволяющий подчеркнуть комплексный характер гостиничного предложения, см. рис. 1.14.

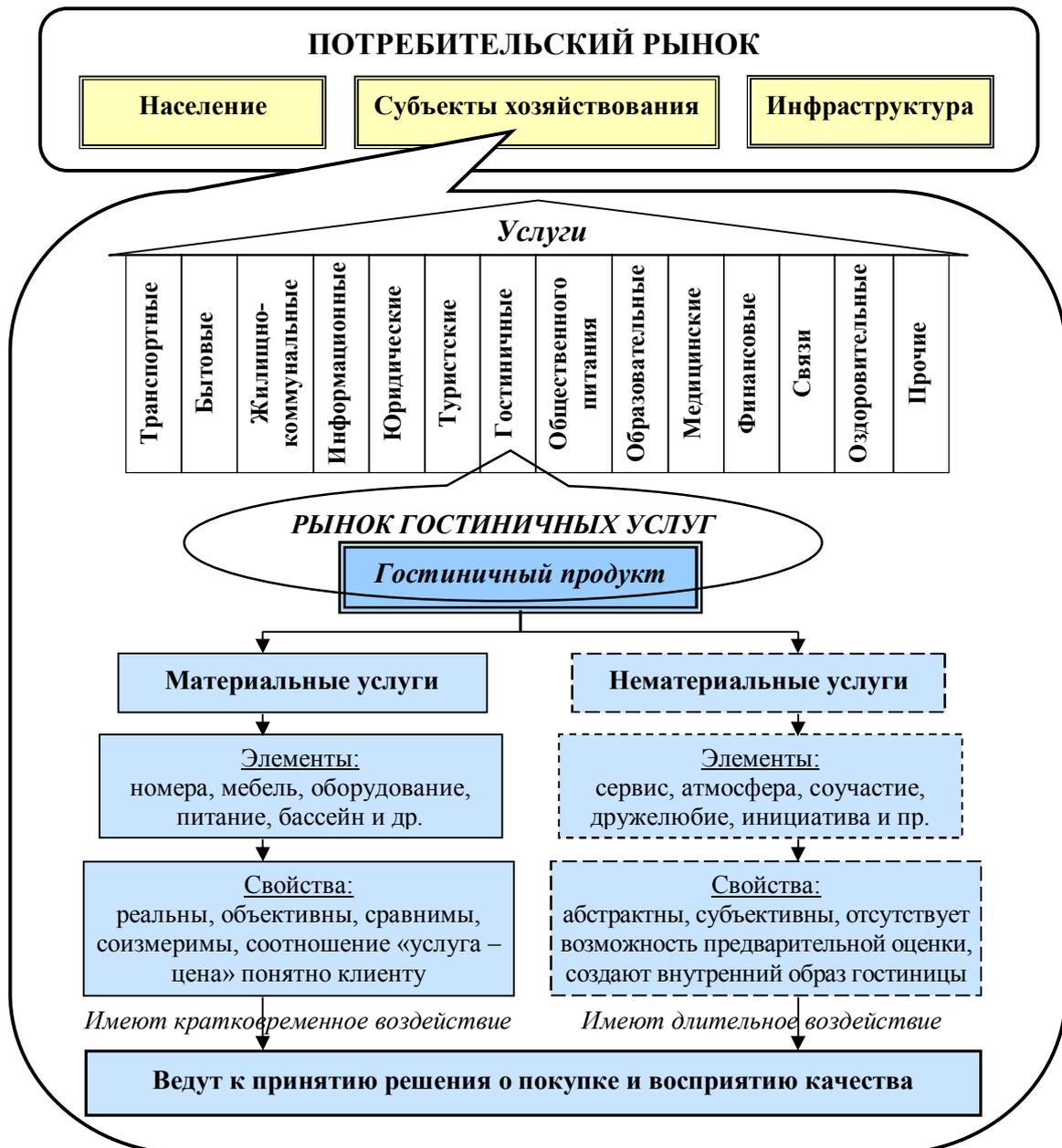


Рисунок 1.14 – Гостиничный продукт как элемент потребительского рынка
[составлен автором]

Анализируя природу гостиничного продукта, автор поддерживает мнение ряда

отечественных ученых (в их числе Кабушкина Н.И.) и считает целесообразным разделить его на три уровня:

- 1) отдельные услуги и группы услуг;
- 2) продукт «гостиница» как комплекс услуг;
- 3) расширенный продукт.

Взаимосвязь между выделенными уровнями представлена на рис. 1.15.

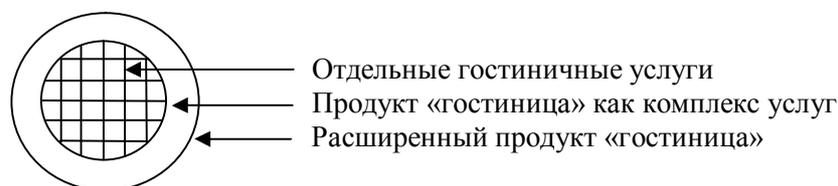


Рисунок 1.15 – Взаимосвязь трех уровней продукта «гостиница»⁶³

Продукт «гостиница» как комплекс услуг – это 2-й уровень гостиничного продукта, в его состав входят все услуги, предоставляемые ОРГУ (горничные, портье, швейцары, носильщики, кухня, бар, персонал салона красоты и пр.). Все эти услуги в отдельности являются внутренним, 3-м уровнем гостиничного продукта. Чтобы получить расширенный продукт (внешний уровень), необходимо гостиничный продукт рассмотреть во взаимосвязи с предложениями рынка услуг территории расположения гостиницы (это могут быть экскурсионные услуги, бар, кафе, ресторан поблизости, прокат автомобилей и т.д.).

Продукт «гостиница» можно схематично представить в виде еще одной модели – ядра, окруженного тремя кольцами (четыре уровня гостиничного продукта) (рис. 1.16). Центр (темная область на рисунке) – это родовой продукт, являющийся совокупностью базовых услуг гостиницы: предоставление ночлега (услуга проживания), питания, сервиса (уборка, стирка, глажение и пр.).

Кольцо, окружающее ядро – это ожидаемый продукт, т.е. это ожидания клиентов (постояльцев) от родового продукта (качество и стоимость обслуживания в номерах, особенности питания, наличие и качество дополнительных услуг, уровень сервиса, интерьер и оформление гостиницы и пр.).

Следующий круг – это «расширенный продукт». Он генерируется из преимуществ, связанных с выбором постояльцами именно этой гостиницы, и того, что отличает гостиницу от аналогичных средств размещения в данной местности (конкурентные преимущества, например, уровень сервиса или низкие цены, удобство месторасположения или вид из окна и пр.).

⁶³ Там же С 44

Чаще всего конкурентным преимуществом становится месторасположение ОРГУ, и постепенно эта характеристика гостиницы со временем перестает рассматриваться как дополнительная и становится частью ожидаемого продукта.

Внешний круг – это потенциальный продукт, является проекцией достижимого и реализуемого, с учетом ограничений и факторов внешней и внутренней среды. Высокая конкуренция на гостиничном рынке диктует необходимость постоянного поиска новых форматов обслуживания и совершенствования сервиса для достижения успеха и занятия лидирующих позиций, что влечет рост рыночной стоимости бизнеса и укрепление деловой репутации гостиничного предприятия.



Рисунок 1.16 – Четыре уровня продукта «гостиница»⁶⁴

К особенностям гостиничных услуг относятся⁶⁵:

1. одновременность процессов производства и потребления;
2. ограниченная возможность хранения;
3. срочный характер;
4. широкое участие персонала в производственном процессе;
5. сезонный характер спроса.
6. взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки).

Подробное описание особенностей гостиничных услуг приведено в табл.А13.

В Российской Федерации в 1997 году была создана Российская гостиничная ассоциация (РГА)⁶⁶ – некоммерческая организация, объединяющая гостиничные предприятия и аналогичные средства размещения, а также производителей товаров и услуг для них.

РГА способствует сотрудничеству, направленному на содействие развитию отечественной гостиничной индустрии, расширению и улучшению качества гостиничных услуг и продвижению их на внутрироссийский и зарубежные рынки. РГА устанавливает и поддерживает внутрикорпоративные отношения, способствующие расширению деловых и профессиональных контактов, защите российского рынка

⁶⁴ Там же С 45

⁶⁵ Там же С 45-46

⁶⁶ Российская гостиничная ассоциация: сайт. Режим доступа: <http://rha.ru/> (дата обращения: 02.02.2016).

гостиничных услуг и добросовестной конкуренции.

Ассоциация участвует в разработке и реализации национальных и международных программ в гостиничной сфере, а также в разработке федеральных, региональных и местных нормативных правовых актов.

До 2005 г. в России не существовало такого понятия, как «классификация» отелей. Использовалось понятие «сертификация» – соответствие техническим требованиям, без учета качества оказываемых услуг. Фактически каждый отель мог присвоить себе то количество «звезд», которое он считал нужным. Безусловно, это вводило турфирмы и потенциальных клиентов в заблуждение. В ходе классификационных проверок по новым стандартам оценивается не только техническое состояние гостиницы, но и уровень оказания сопутствующих услуг, то есть классификация подразумевает и контроль качества (табл. 1.7). Подробнее характеристику системы звездности см. табл. А14.

Таблица 1.7

Перечень некоторых требований к гостиничным номерам в соответствии с их
«звездностью»

Категория	Оснащение номера
*****	Ванная, фен, центральный кондиционер, спутниковый телевизор (русский канал), телефон, мини-бар, холодильник, сейф (бесплатно), халаты, тапочки, балкон или терраса, уборка номера (ежедневно), смена белья и полотенец (ежедневно)
****	Ванная, телефон, холодильник, мини-бар, спутниковый телевизор (русский канал), кондиционер, сейф (платно), балкон, смена белья (через день)
***	Балкон, душ, кондиционер, спутниковое телевидение, телефон, мини-холодильник, смена белья (4 раза в неделю)
**	Душ, кондиционер (для жаркого региона), телефон, телевизор, смена белья (2 раза в неделю)

Существует множество классификаций ПРГУ, они различны в разных странах («звезды» – во Франции, Китае, России и др. странах, «короны» – в Великобритании, разряды в Германии, буквы – в Греции т.п.), крупные гостиничные сети часто используют свои классификации (подробнее см. в табл. А15). На рис. 1.17 приведены наиболее распространенные критерии классификации гостиничных организаций.

Гостиничные номера – основной элемент услуги размещения – многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих гостей⁶⁷.

Гостиничные номера классифицируют по следующим критериям: числу мест, количеству комнат, по назначению. Существует европейская и российская классификация номеров, они подробно рассмотрены в табл. А16.

⁶⁷ Там же

Под вместимостью номерного фонда понимается число мест (номеров), которое может быть предложено клиентам одновременно.

Тариф – система ставок, по которым взимается плата за услуги, в данном случае – гостиничные тарифы.



Рисунок 1.17 – Критерии классификации предприятий сферы гостиничного бизнеса^{68,69}

В мире используются следующие основные системы гостиничных тарифов (подробнее – в табл. А17):

1. В тариф входит только оплата проживания (Room only).
2. В тариф входят оплата проживания и завтрак (Room and breakfast).
3. Полупансион (Half board, demi-pension, modified American plan). В тариф входят проживание, завтрак и обед или ужин.
4. Полный пансион (en pension, American plan). В тариф включено проживание и трех (или четырех) разовое питание.
5. «Все включено» («All included»). В тариф включаются проживание, многоразовое питание, все (или большинство) развлечения, напитки в баре.

Факторы внешней среды, обуславливающие развитие рынка гостиничных услуг России

Внешняя среда является постоянным источником проблем и угроз развитию любой организации. Способность и возможность сопротивляться и приспосабливаться к ним посредством решения внутренних проблем характеризует важнейшую сторону жизнедеятельности и успеха в управлении предприятием сферы услуг. Сегодня менеджмент российских предприятий сталкивается с рядом негативных факторов, которые формируют основные условия и факторы предпринимательской активности и достижения высоких результатов работы.

Рассмотрим наиболее важные тенденции происходящих в экономике изменений

⁶⁸ Tourism and Hospitality in the 21st Century /Lockwood A., Medlik S. 2th ed. Oxford : Elsevier Buttenthorth–Heinemann Ltd, 2001. 345 p.

⁶⁹ Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие/ А.В.Сорокина. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. 304 с.

и особенности их проявления в Красноярском крае.

В табл. 1.8 приведены данные динамики валового внутреннего продукта (ВВП) России и отдельных зарубежных стран за 2008–2014 гг. в процентах к предыдущему периоду. На основании данных табл. 1.18 можно сделать вывод о том, что мировой финансовый кризис затронул все страны без исключения (в 2011 г. наблюдается резкое снижение ВВП), к 2013–2014 гг. ситуация выправляется, и наиболее стабильный прирост ВВП наблюдается у Китая, Индии, Канады, Великобритании.

Таблица 1.8

Динамика реального объема ВВП России и отдельных зарубежных стран за 2008–2014 гг. (прирост /снижение, в % к предыдущему периоду)⁷⁰

Страна	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Россия	5,2	-7,8	4,5	4,3	3,4	1,3	0,6
Бразилия	5,2	-0,3	7,5	2,7	1,0	2,3	0,1
Германия	1,1	-5,1	4,0	3,3	0,7	0,4	1,6
Индия	6,2	6,8	10,3	6,6	4,7	4,4	7,2
Италия	-1,2	-5,1	1,7	0,4	-2,4	-1,9	-0,4
Канада	0,7	-2,8	3,4	2,5	1,7	2,0	2,4
Китай	9,6	9,2	10,4	9,3	7,7	7,7	7,4
Соединенное Королевство (Великобритания)	-1,1	-4,4	1,7	1,1	0,3	1,7	2,6
США	-0,3	-3,5	2,5	1,8	2,8	1,9	2,3
Франция	-0,1	-2,7	1,7	2,0	0,0	0,2	0,2
Япония	-1,2	-6,3	4,7	-0,5	1,4	1,5	0,0

В табл. 1.9 приведены данные Росстата о динамике потребительских цен России и отдельных зарубежных стран за 2008–2014 гг. Анализ данных таблицы показал, что повсеместно в мире наблюдается рост потребительских цен, что связано в первую очередь с инфляционными процессами в экономике мира.

Таблица 1.9

Динамика потребительских цен, прирост (снижение) в % к предыдущему периоду*⁷¹

Страна	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Россия	14,1	11,7	6,9	8,4	5,1	6,8	7,8
Бразилия	5,7	4,9	5,0	6,6	5,4	6,2	6,3
Германия	2,6	0,4	1,2	2,5	2,1	1,6	0,8
Индия	8,3	10,9	12,0	8,9	9,3	10,9	6,4
Италия	3,3	0,8	1,6	2,9	3,3	1,3	0,2
Канада	2,4	0,3	1,8	2,9	1,5	0,9	1,9
Китай	5,9	-0,7	3,3	5,4	2,6	2,6	2,0
Соединенное Королевство	3,6	2,2	3,3	4,5	2,8	2,6	1,5

⁷⁰ Важнейшие экономические показатели России и отдельных зарубежных стран. Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/d06/165.htm (дата обращения: 22.06.2016).

⁷¹ Там же

(Великобритания)							
США	3,8	-0,4	1,6	3,2	2,1	1,5	1,6
Франция	2,8	0,1	1,7	2,3	2,2	1,0	0,6
Япония	1,4	-1,3	-0,7	-0,3	0,0	0,4	2,7

В табл. 1.10 приведены основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения России за 2008–2013 гг., анализируя данные, можно сказать что, до 2012 г. наблюдалась естественная убыль населения России, а с 2013 г. впервые со времен распада СССР – естественный прирост, это связано, прежде всего, с эффективной демографической политикой Президента РФ (стимулирующие выплаты многодетным семьям, программа «Материнский капитал» и др.).

Экономические показатели (среднедушевые денежные доходы населения, ВВП, оборот розничной торговли) растут, за исключением кризисных 2008–2009 гг.

Таблица 1.10

Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения России ⁷²

Показатели	Год					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Естественный прирост, убыль (–) населения: всего, тыс. человек	-362,0	-248,8	-239,6	-129,1	-4,25	24,01
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек	68 474,0	67 463,0	67 577,0	70 856,6	71 545,4	71 391,5
Численность безработных, тыс. человек	5 289	6 373	5 636	4 922,4	4 130,7	4 137,4
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, млн. чел.	18,8	18,2	17,9	17,9	15,6	15,9
в процентах от общей численности населения, %	13,4	13,0	12,6	12,7	11,0	11,1
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб.	14 948,0	17 008,6	18 881,3	20 780,0	23 221,1	25 928,2
Валовой внутренний продукт, всего, млрд. руб.	41 276,8	38 807,2	46 308,5	55 967,2	62 147,0	66 193,7
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	13 924,9	14 584,7	16 468,6	19 104,3	21 394,5	23 685,9
Платные услуги населению, млрд. руб.	4 079,6	4504,5	4 943,5	5 540,7	6 036,8	6 927,5

В структуре платных услуг населению гостиницы и аналогичные средства размещения занимают ежегодно 2,2% (табл. А17).

В табл. А18 приведены данные о количестве гостиниц и их единовременной вместимости за 2006–2013 гг., данные также представлены на рис. 1.18; наблюдается рост числа гостиниц и, соответственно, вместимости, в 2013 г. по сравнению с 2006 г. число гостиниц возросло на 4 480, а в сравнении с прошлым годом (2012) – на 539, вместимость гостиничного фонда за последние 7 лет увеличилась на 83%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что страна постепенно выходит из финансового кризиса 2008–2009 гг., наблюдается положительная динамика всех основных экономических показателей, что благотворно сказывается и на развитии

⁷² Там же

рынка гостиничных услуг. Однако новый виток кризиса (2013–2014 гг) негативно сказывается на всей мировой экономике, в т.ч. и на российском рынке гостиничных услуг.

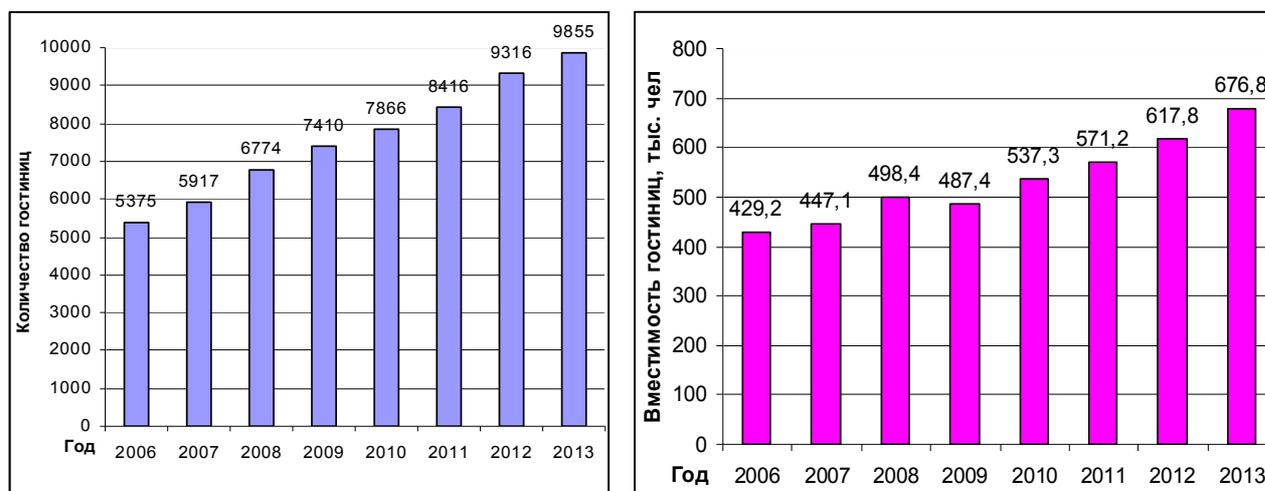


Рисунок 1.18 – Количество гостиниц и их единовременная вместимость в 2006–2013 гг. в России

Факторы внешней среды рынка гостиничных услуг Красноярского края

В табл. 1.12 приведены сводные итоги социально–экономического развития Красноярского края, данные таблицы можно интерпретировать следующим образом: численность населения края сравнительно стабильна, при этом численность городского населения составляет около 77%, в 2013 г. численность жителей края составила 2 846,5 тыс. человек.

В 2013 г. Красноярск был официально признан городом-миллионником, что является важным психологическим фактором привлечения инвестиций в регион.

Таблица 1.12

Сводные итоги социально-экономического развития Красноярского края ⁷³

Наименование показателя	Год							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Численность населения, тыс. чел	2906,2	2893,7	2890,3	2889,8	2832,5	2829,1	2838,4	2846,5
в т.ч. городского	2197,3	2181,9	2192,3	2186,3	2153,4	2161,6	2170,2	2181,6
Доля городского населения в общей численности населения края, %	75,6	75,4	75,9	75,7	76,0	76,4	76,5	76,6
Численность официально зарегистрированных безработных, тыс. чел.	138,2	118,1	95,8	145,5	97,1	90,4	84,0	86,1
Уровень безработицы, %	8,7	7,6	6,4	9,4	6,2	6,0	5,5	5,7
Оборот розничной торговли по	162,5	213,7	276,0	279,2	312,3	361,6	423,8	462,1

⁷³ Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю. Статистические и аналитические материалы. Режим доступа: http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/ (дата обращения: 06.02.2016).

Наименование показателя	Год							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Красноярскому краю (в фактически действовавших ценах), млрд. руб.								
– в % к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	119,5	124,3	116,5	92,2	106,0	107,8	111,0	103,3
Объем платных услуг на душу населения Красноярского края (рублей)	56886	75202	97365	98555	110312	127607	149112	162148
Услуги гостиниц и аналогичных средств размещения в общей структуре платных услуг населению Красноярского края (% к итогу)	1,2	1,3	1,4	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5
Индекс потребительских цен на платные услуги населению по Красноярскому краю (декабрь к декабрю предыдущего года; %)	109,6	109,2	111,8	107,7	107,9	108,7	106,8	105,2
Среднедушевые денежные доходы населения, рублей в месяц	9640,2	12654,1	15604,5	16661,0	18047,0	20145,5	22524,3	24921,7

Уровень безработицы снижался до 2009 г., в 2009 г. возрос на 3%, что напрямую связано с последствиями финансового кризиса, в 2013 г. уровень безработицы составил 5,7 (86,1 тыс. чел).

Оборот розничной торговли по Красноярскому краю в 2013 г. составил 462,1 млрд. руб., прирост за год составил 9,04%. Услуги гостиниц и аналогичных средств размещения в общей структуре платных услуг населению Красноярского края составляют в среднем 1,4% ежегодно.

Анализ статистических данных сводных итогов социально–экономического развития Красноярского края показал, что регион развивается стабильно и успешно в рамках общероссийских тенденций (спад в кризис и постепенный рост показателей в посткризисные годы).

Подводя итог анализу статистической информации, можно сделать вывод о том, что экономическая ситуация в стране и в крае находится на новом витке кризиса, показатели эффективности экономики начав расти в 2011–2012 гг. вновь показывают регрессивный тренд с 2013 г.

Анализ исследований рынка гостиничных услуг России^{74,75,76,77,78,79,80,81,82,83} и, в

⁷⁴ Обзор рынка гостиничных операторов в России. Март, 2013. Режим доступа: <http://www.1rre.ru/upload/iblock/d94/analitics-realty-hotel-01-03-2013-64297.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

⁷⁵ Рыжова А. Большие надежды гостиничного рынка // Эксперт–Online. 28.03.2013 г. Режим доступа: http://expert.ru/russian_reporter/2013/12/bolshie-nadezhdy-gostinichnogo-ryinka (дата обращения: 11.05.2016).

⁷⁶ Обзор российского рынка гостиничных услуг. Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11780.html> (дата обращения: 13.05.2016).

⁷⁷ Обзор гостиничного рынка Новосибирска. Режим доступа: http://theproperty.ru/news/2014/10/27/20807/Obzor_gostinichnogo_rinka_Novosibirska/ (дата обращения: 11.05.2016).

⁷⁸ Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2014 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.05.2016).

⁷⁹ Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах–миллионниках» РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer.

частности, Сибирского федерального округа (СФО) позволил селекционировать факторы, определяющие развитие рынка гостиничных услуг (РГУ), они систематизированы в макрогруппы: экономические, институциональные, социальные, экологические, территориальные и факторы привлекательности (табл. 1.13).

Таблица 1.13

Ранжирование факторов, определяющих развитие РГУ г. Красноярск
[составлено автором]

Факторы	Ранг	Вес	Экспертные оценки 1...5*					Средняя оценка	Max оценка	%**
			1	2	3	4	5			
Экономические факторы										
– уровень социально–экономического развития города	1	0,30	4	3	5	5	4	6,30	7,50	84
– уровень развития предпринимательских структур	3	0,20	3	4	4	4	3	3,60	5,00	72
– инвестиционная привлекательность города	2	0,30	4	4	3	4	4	5,70	7,50	76
– уровень развития производственной, социальной и рыночной инфраструктуры	4	0,20	2	3	3	3	4	3,00	5,00	60
Институциональные факторы										
– наличие городского органа гос. власти (законодательного и исполнительного), регулирующего формирование и развитие гостиничного бизнеса	2	0,50	3	3	3	2	3	7,00	12,50	56
– степень разработанности городских законодательных актов и нормативных документов гостиничной индустрии	1	0,50	4	5	3	4	4	10,00	12,50	80
Социальные факторы										
– наличие квалифицированных трудовых ресурсов	2	0,30	3	4	3	3	4	5,10	7,50	68
– уровень доходов населения	1	0,45	4	4	5	4	4	9,45	11,25	84
– культурно–исторические традиции и обычаи населения города	3	0,25	3	3	3	3	4	4,00	6,25	64
Экологические факторы										
– экологическая обстановка в городе	2	0,35	2	2	3	2	3	4,20	8,75	48
– наличие необходимой экологической инфраструктуры	3	0,30	3	3	3	2	2	3,90	7,50	52
– экологическое законодательство	1	0,35	4	4	4	4	3	6,6/	8,75	76
Территориальные факторы										
– возможность развития инфраструктуры ГБ в пределах административно–территориальной границы города/ субъекта РФ	2	0,33	5	5	4	5	4	7,59	8,25	92
– существующее зонирование городской территории, местоположение субъекта РФ	1	0,34	4	5	5	5	5	8,16	8,50	96
– уровень пропускной способности города	3	0,33	3	4	3	4	4	5,94	8,25	72
Факторы привлекательности										
– естественные природные и природно–антропогенные ресурсы	3	0,20	4	5	5	4	4	4,40	5,00	88
– культурно–историческая привлекательность	4	0,20	2	2	2	3	2	2,20	5,00	44
– культурные события (карнавалы, фестивали, спортивные мероприятия, выставки и пр.)	2	0,30	4	4	3	5	4	6,00	7,50	80
– экономические и политические мероприятия (форумы, съезды и т.д.)	1	0,30	4	4	4	5	4	6,30	7,50	84

* – экспертные оценки от 0 до 5 баллов, 5 экспертов; ** – процент приближения полученной оценки к максимальной.

Режим доступа: http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf (дата обращения: 13.05.2016).

⁸⁰ Гостиничная статистика. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/gostinichnaya-statistika/#more-2145049> (дата обращения: 05.06.2016).

⁸¹ Гостиницы на перепутье. Состояние гостиничного рынка Сибири. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-104523/0/> (дата обращения: 11.05.2016).

⁸² Бренды идут за Урал. Режим доступа: http://www.hotelline.ru/analitic_article.php?news_cid=536&news_id=1337 (дата обращения: 09.06.2016).

⁸³ Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Адаптивно–инновационное управление предпринимательскими структурами с учетом драйв–факторов бизнес–среды // Вест. Сиб. аэрокосмического ун–та им. акад. М.Ф. Решетнева. 2014. № 1. С 229–235.

Факторы оценены и проранжированы по важности для территориальной макро-группы Сибирский федеральный округ, экспертами определена весомость, вычислены средняя оценка и процент приближения полученной оценки к максимальной для г. Красноярска.

Анализируя данные табл. 1.13, можно сделать вывод, что драйв-факторами для г. Красноярска как города-миллионника России являются: уровень социально-экономического развития города; уровень доходов населения; проводимые экономические и политические мероприятия и степень разработанности городских законодательных актов и нормативных документов гостиничной индустрии.

Определившись со сферой, в которой проводится исследование – индустрия услуг гостеприимства – и с системообразующими понятиями: «услуга», «средства размещения», «гостиница», «услуги индустрии гостеприимства», «номер», «номерной фонд» и пр., необходимо обратиться к главенствующей проблеме исследования – ресурсам: определение категории, анализ состава и процесса формирования.

1.3. Особенности формирования совокупности ресурсов организаций рынка гостиничных услуг

Категория «ресурс» (от франц. *resource*) – средство, запас, источник дохода, имеет универсальный, междисциплинарный и многоаспектный характер. Термин «ресурсы» включается в понятийный аппарат многих областей знаний. Для характеристики данного понятия применительно к экономической науке рассмотрим, как его трактуют разные авторы (табл. 1.14).

Таблица 1.14

Трактовки определения категории ресурс

№ п/п	Определение	Автор
1	Ресурсы (от французского <i>resource</i> – вспомогательное средство) – денежные средства, запасы, ценности, возможности, источники средств, доходов (например, природные ресурсы, экономические ресурсы)	Большой экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна ⁸⁴
2	Ресурсы – в это понятие включается все, что способствует экономической деятельности: природные ресурсы (наземные, ископаемые, подводные); людские ресурсы, включая способности и квалификацию; товары производственного назначения, или производимые человеком средства производства. Экономике	Дж. Блэк ⁸⁵

⁸⁴ Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. и перераб. М. : Ин-т новой экономики, 2007.

⁸⁵ Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский. М. : ИНФРА-М; Весь Мир, 2000. 840 с. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/1163/word/resursy> (дата обращения: 06.05.2016).

	можно определить как науку об аллокации ресурсов	
3	Ресурсы (resources) – элементы экономической системы, используемые в процессе производственного потребления или факторы производства: труд (рабочих, инженеров, организаторов производства), земля (запасы полезных ископаемых, леса), капитала (здания и сооружения, технологическое оборудование, транспортные средства)	А.Н. Родников ⁸⁶
4	Ресурс (resource) – способ; средство; ресурсы; вспомогательное средство; природные ресурсы. Все, что страна использует для производства товаров и услуг (рабочая сила, минералы, нефть)	Д.М. Розенберг ⁸⁷
5	Ресурсы экономические – фундаментальное понятие экономической теории, означающее источники, средства обеспечения производства	Л. И. Абалкина ⁸⁸

Классическая микроэкономика рассматривает только экономические ресурсы – все те ресурсы, которые используются в процессе производства, и называет их факторами производства, в которые включает природные и трудовые ресурсы, капитал и предпринимательские способности человека (рис. 1.19).

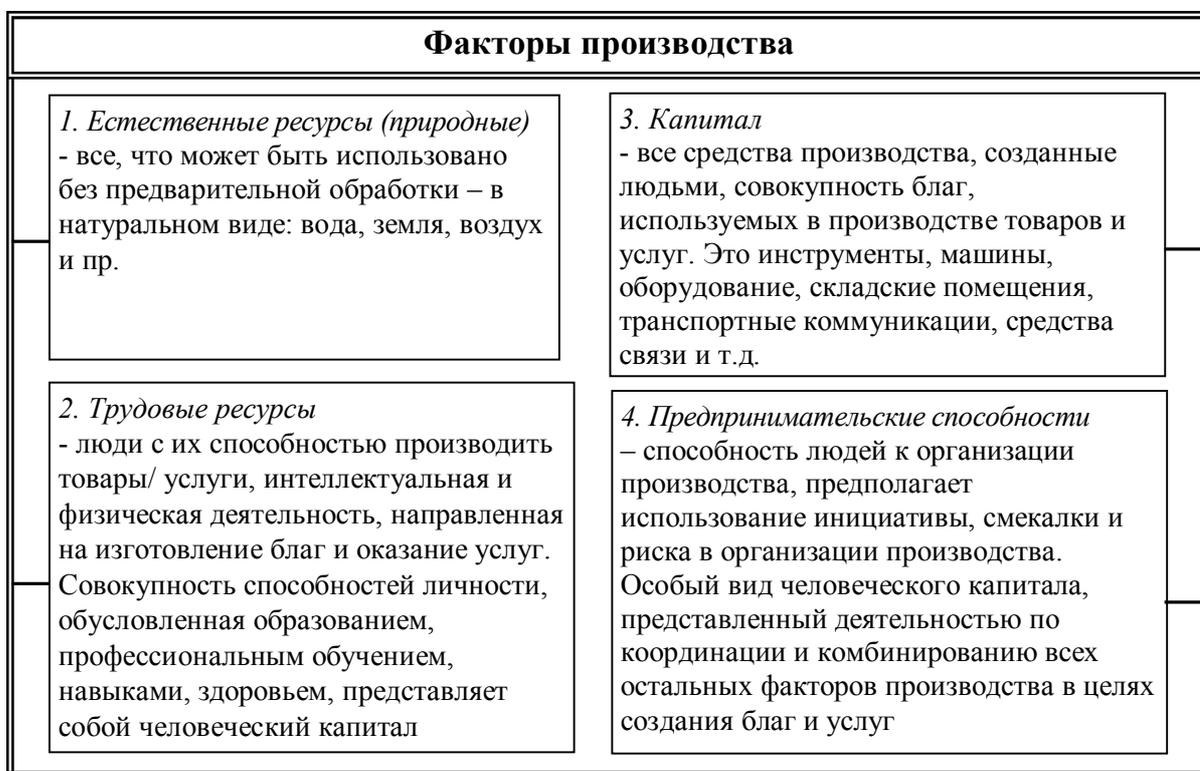


Рисунок 1.19 – Состав категории «факторы производства» (по материалам^{89,90})

Микроэкономика в понятие «капитал» закладывает большую часть ресурсов предприятия – его активы и пассивы.

В экономической теории ресурсы принято делить на четыре группы⁹¹:

⁸⁶ Родников А.Н. Логистика : терминологический словарь. 2–е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА–М, 2000. 352 с.

⁸⁷ Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь. М. : ИНФРА–М, 1997. 464 с.

⁸⁸ Экономическая энциклопедия / Ин–т экономики. РАН ; гл. ред. Л.И. Абалкин. М. : Экономика, 1999. 1022 с.

⁸⁹ Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учеб. 3е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА–М, 2005. С. 100-102.

⁹⁰ Видяпина В.И. Бакалавр экономики: хрестоматия. Т. 2. Режим доступа: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02> (дата обращения: 06.05.2016).

- природные – принципиально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают «неисчерпаемые» и «исчерпаемые» (а в последних – «возобновляемые» и «невозобновляемые»);
- материальные – все созданные человеком «рукотворные» средства производства, (которые, следовательно, сами являются результатом производства);
- трудовые – население в трудоспособном возрасте, которое в «ресурсном» аспекте обычно оценивают по трем параметрам: социально–демографическому, профессионально–квалификационному и культурно–образовательному;
- финансовые – денежные средства, которые общество в состоянии выделить на организацию производства.

Однако эти два подхода (микроэкономики и экономической теории) не позволяют говорить об остальных, неоспоримо существующих видах ресурсов: информация, время, репутация и пр.

Анализ экономической литературы показал, что современные ученые выделяют в основном следующие виды ресурсов:

- технические ресурсы (производственное оборудование, сырьё, материалы);
- технологические ресурсы (способность изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и пр.);
- материальные (как совокупность основных фондов предприятия);
- информационно–коммуникационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде: объёмы перерабатываемой информации, её достоверность, своевременность и т.д.);
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия и др.);
- организационно–управленческие ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля и т.д.).

Месторасположение гостиницы является серьезным конкурентным преимуществом, которое обеспечивает стабильный процент загрузки и увеличивает число повторных размещений постояльцев. В курортных городах наибольшим спросом пользуются гостиницы, расположенные в центре города или близко к морю. В крупных городах (бизнес–центры, чаще всего столицы регионов) наиболее востребованы гостиницы, которые находятся в центре города или вблизи сетей транспортного сообщения.

⁹¹ Клейман А.В. Классификация ресурсов современного предприятия. Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php> (дата обращения: 06.05.2016).

По нашему мнению, применимо к гостиничному бизнесу территориальные ресурсы будут включать месторасположение гостиницы с четырех точек зрения:

- страна, в которой находится гостиница, ее привлекательность для туристов (например, несопоставимы по въездному туризму, экономической привлекательности и бизнес-активности такие страны, как Афганистан и Франция, Ирак и Италия, Пакистан и Китай и т.п.);
- регион страны, в котором находится гостиница, – экономически активный регион (Москва, Санкт-Петербург), курортная зона (например, Краснодарский край); регион, богатый достопримечательностями (памятники истории, археологии и пр., например, Новгородская область); или же регион, не имеющий ярко выраженных особенностей и находящийся вдали от деловых и культурных центров;
- месторасположение города в регионе – центр или периферия (сложно сравнивать привлекательность для туристов п. Шушенское и г. Норильска, г. Ачинска и г. Красноярска);
- месторасположение в городе: центр; недалеко от центра; окраина или пригород.

Таким образом, месторасположение гостиницы – это ее территориальный ресурс, который необходимо использовать для максимизации загрузки гостиницы, преимущество, которое может быть положено в основу рекламной кампании продвижения гостиничного бренда.

Деловая репутация предприятия обеспечивает благоприятное (или неблагоприятное) восприятие гостиницы. О важности деловой репутации для компании свидетельствует тот факт, что в 2011 году было выделено новое направление науки – репутациология⁹² (reputiology) (от англ. reputation – репутация и лат. logos – знание) – прикладная отрасль научного знания о формировании и управлении деловой репутацией организации.

Анализ современных научных исследований показал, что зачастую термин «деловая репутация» подменяется на гудвилл (goodwill), имидж или бренд. Определимся с генезисом перечисленных понятий:

Бренд⁹³ – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продуктов конкурентов.

⁹² Горин С.В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2011. Режим доступа: http://discollection.ru/article/07122011_gorinsv/3 (дата обращения: 08.05.2016).

⁹³ Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006 № 2. Режим доступа: <http://dis.ru/library/518/25797> (дата обращения: 08.05.2016).

Имидж⁹⁴ – образ организации, сформировавшийся в сознании общественности, как целостное восприятие организации различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах ее деятельности.

Деловая репутация⁹⁵ – это динамическая характеристика поведения организации, формирующаяся в обществе в течение продолжительного периода времени. Она складывается на основе совокупности информации о том, каким образом и какими методами компания строит свое поведение в определенных ситуациях, т.е. формируется на основе достоверных знаний и оценок (рис 1.20).

По своей сути деловая репутация – это общественное мнение о фирме, и она аккумулирует в себе и бренд и имидж, а при продаже выражается в величине гудвилла.

Гудвилл⁹⁶ – нематериальный (неосязаемый) актив, отражающий тот факт, что функционирующее предприятие стоит больше, чем принадлежащие ему материальные (осязаемые) активы. Положительное значение гудвилла означает, что финансовый аналитик (или рынок) полагает, что стоимость организации выше величины ее собственного капитала (чистых активов), отрицательное – стоимость фирмы ниже суммарной стоимости активов и ее обязательств.

Величина гудвилла отражает стоимость деловой репутации и других нематериальных активов (торговая марка, ноу–хау и др.) и равна покупной стоимости компании минус справедливая рыночная стоимость ее чистых активов⁹⁷.

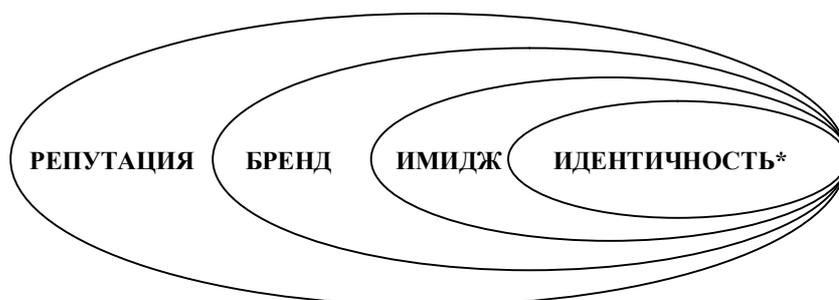


Рисунок 1.20 – Структура репутации⁹⁸

*Идентичность – видение, миссия, философия, ценности, корпоративная культура

⁹⁴ Меркулова Е.Ю. Характеристика и методы оценки деловой репутации предпринимательских структур // Социально–экономические явления и процессы. 2012. № 4. С. 97–104.

⁹⁵ Грекова Г.И., Савина Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка // Вестник Новгород. гос. ун–та. 2012. № 69. С. 50

⁹⁶ Коротков Э.М. Деловая репутация промышленного предприятия в системе рыночной экономики // Вест. Юж.–Рос. гос. техн. ун–та (Новочеркасского политехнического ин–та). Серия: Социально–экономические науки. 2012. № 2. С. 31

⁹⁷ Горин С.В. Адаптация рейтинговых методов для оценки деловой репутации компании // Репутациология. 2010. № 6. С. 78–84.

⁹⁸ Стародубская М. Уважение, за которое хочется платить: Как конвертировать корпоративный имидж в деньги // Новый маркетинг. Режим доступа: <http://www.transkomspb.ru/index-1691.htm#> (дата обращения: 08.05.2016).

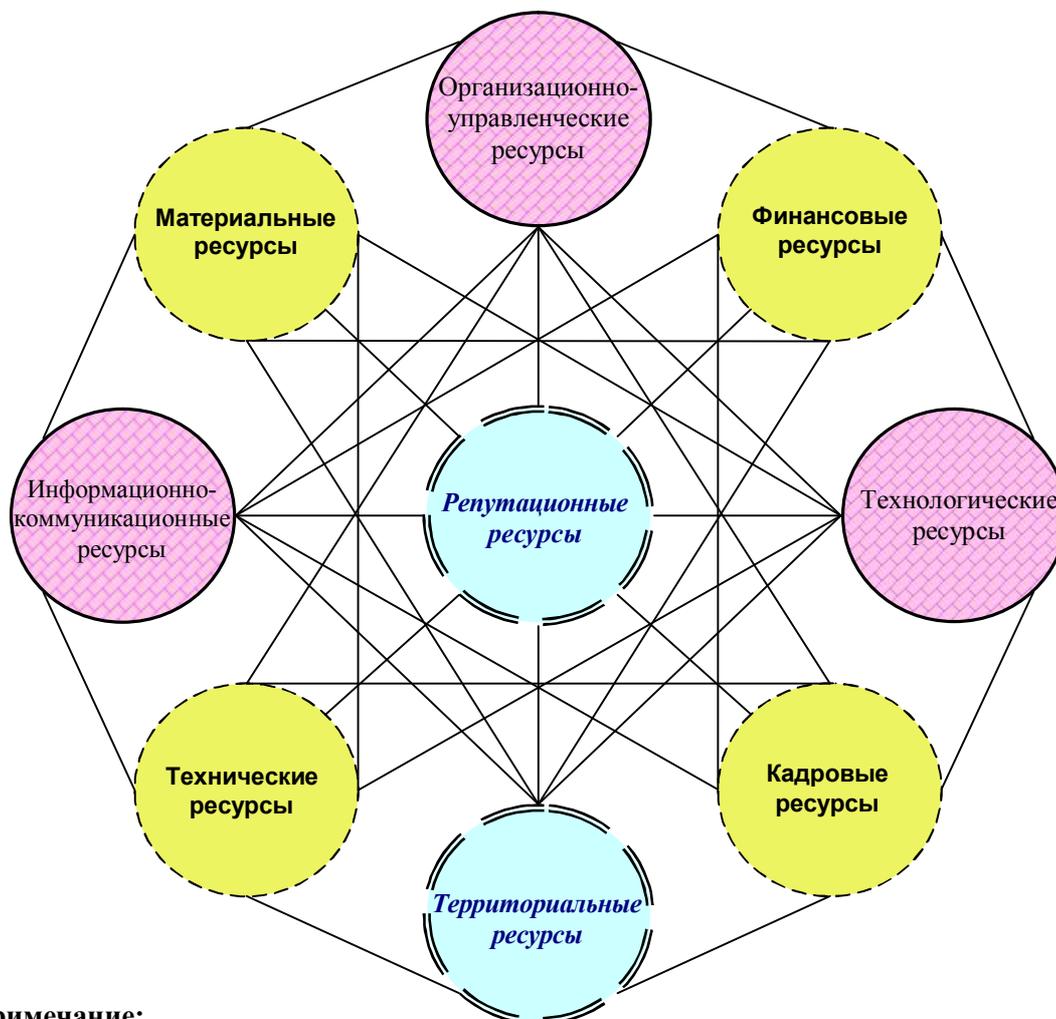
Деловая репутация непосредственно отражает характер социально-экономических отношений⁹⁹, установившихся как с представителями контактных групп внешней среды, так и внутри организации, при этом динамика изменения репутационного статуса характеризуется выраженной диссимметрией: формирование позитивной деловой репутации – процесс продолжительный и постепенный, а потеря ее может произойти одномоментно, с весьма ощутимыми, а зачастую и катастрофическими последствиями для бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод, что репутация является одним из важнейших ресурсов любой компании, и гостиничным организациям необходимо управлять деловой репутацией наряду с другими ресурсами компании.

Рассматривать ресурсы необходимо не просто как набор или сумму элементов, а в виде интеграционной совокупности, где все ресурсы взаимосвязаны и взаимозависимы и состав их формируется с учетом специфики деятельности организации. Исходя из приведенного аналитического материала, можно сделать вывод, что ресурсы организаций рынка гостиничных услуг не ограничиваются только материальными, а включают и нематериальные ресурсы, поэтому их состав представляется целесообразным дополнить территориальными и репутационными ресурсами (рис. 1.21).

Таким образом, интегрированная совокупность ресурсов организации рынка гостиничных услуг, по нашему мнению, включает «классические» ресурсы (кадровые, материальные, технические и финансовые), ресурсы, которые выделяют современные исследователи (организационно-управленческие, технологические, информационно-коммуникационные), а также территориальные и репутационные. Интегрированная совокупность ресурсов аккумулируется из ресурсов организации, которые находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости друг от друга, формируется с учетом специфики деятельности предприятия для достижения одной или нескольких поставленных целей, при этом общая производительность совокупности выше, чем у простой суммы элементов.

⁹⁹ Горин С.В. Генезис деловой репутации как экономической категории // Репутациология. 2010. № 5. С. 33–42.



Примечание:

Черным жирным шрифтом обозначены ресурсы, традиционные для экономической науки, круг - пунктирный

Обычным начертанием – ресурсы, часто встречающиеся в современных научных исследованиях, круг – стандартная толщина линий

Жирный шрифт, курсив – обозначены ресурсы, введенные в состав интегрированной совокупности автором, круг - штрихи, двойная линия

Рисунок 1.21 – Сложность взаимосвязи элементов интегрированной совокупности ресурсов организаций рынка гостиничных услуг [составлено автором]

Альтернативы или возможности использования тех или иных ресурсов и резервы повышения эффективности их использования и являются потенциалом предприятия. В экономической науке еще не сложилось четкого определения понятия «потенциал организации (фирмы, предприятия)». Базовым для понятия «потенциал» служит термин «потенция» (potentia) – скрытая возможность, способность, сила, могущая проявиться при известных условиях¹⁰⁰.

Ф. Котлер: потенциал – совокупность средств, возможностей в какой-нибудь области¹⁰¹. С.И. Ожегов: потенциал – степень мощности в каком-нибудь отношении,

¹⁰⁰ Современный словарь иностранных слов. Около 20000 слов / под ред. А.С. Романова. М. : Рус. яз., 1993. С. 485.

¹⁰¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 541.

совокупность каких-нибудь средств, возможностей...¹⁰²

Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев и др. – потенциал складывается из компонент, характеризующих его ресурсы, положение и динамику движения во внешней социально-экономической среде. При этом решающим моментом для предприятия является степень координации, слаженности и согласованности между этими компонентами, в том числе степень гармоничности отношений между предприятием и внешней средой, в первую очередь, с рынком потребителей¹⁰³.

В научных исследованиях последних лет (2000–2014 гг.)^{104,105,106,107,108,109,110,111,112} встречаются различные трактовки определения «ресурсного потенциала», однако однозначного толкования данного термина нет.

Термин «ресурсный потенциал» в научных исследованиях используется в основном в отношении субъектов РФ, крупных экономических районов, страны в целом. Но, поскольку одними из главных составляющих ресурсного потенциала этих субъектов являются предприятия, которые обеспечивают производство товаров и услуг, представляется вполне обоснованным применить этот термин в отношении предприятия¹¹³.

Остановимся на теоретических подходах к данному термину в исследованиях ученых-экономистов (табл. 1.15).

¹⁰² Ожегов С.И., Н.Ю. Шведова. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Рос. акад. наук; Ин-т рус. яз. им. В.В. Виноградова. 4-е изд. доп. М.: Азбуковник, 1999. С. 571.

¹⁰³ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997. С. 13.

¹⁰⁴ Самарина Л. В. Формирование системы стратегического управления на предприятии гостиничной сферы рекреационно-туристского региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Сочи, 2001. 161 с.

¹⁰⁵ Зорин Э.А. Управление ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Кисловодск, 2003. 163 с.

¹⁰⁶ Ковалев А. Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 10.05.04; утв. 20.05.04/ А. Н. Ковалев. - Белгород, 2004. - 192 с.

¹⁰⁷ Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве // Достижения науки и техники АПК. 2003. №2. С. 43–45.

¹⁰⁸ Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск 2011. 24 с.

¹⁰⁹ Стеклова С.Ю. Ресурсный потенциал строительного предприятия и оценка эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Хабаровск, 2009. 21 с.

¹¹⁰ Кулямина О.С. Использование ресурсного потенциала неформального сектора туристской индустрии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2012. 167 с.

¹¹¹ Нетребин Ю.Ю. Методические аспекты повышения эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения: на примере Московской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 154с.

¹¹² Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды (на примере предприятий строительной сферы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ростов-н/Д, 2014. 181 с.

¹¹³ Клоцвог Ф. Ресурсный потенциал субъектов Федерации и его использование // Проблемы прогнозирования. 1998. № 2. С. 35.

Определения категории «ресурсный потенциал»

Определение	Автор
Ресурсный потенциал – это...	
Объем ресурсов, взятый в сопоставлении с народнохозяйственными потребностями, и с учетом возможностей расширения и пополнения этих ресурсов в долгосрочной перспективе, связанный, с характеристикой источников ресурсов. Включает запасы природных, материальных, финансовых, информационных ресурсов, а также население	А.Г. Фонов ¹¹⁴
Материальная основа производства, но в статике – до момента вовлечения ресурсов в производственный процесс. Ресурсы рассматриваются как исходная точка производственного процесса, их состав и сочетание разнообразны, в зависимости от характера производственного процесса, для обеспечения получения самых разнообразных конечных результатов труда. В состав ресурсного потенциала они включают: природные ресурсы, основные производственные фонды, трудовые ресурсы	Т. Шаталова, М. Чебыкина ¹¹⁵
Совокупность природных и экономических ресурсов, участвующих в достижении конечного народнохозяйственного результата	Ф. Клоцвог, ¹¹⁶ И. Кушникова
Совокупность трудовых, природных и материальных затрат, которые определяются количеством, качеством и внутренней структурой каждого ресурса	Б.И. Смагин ¹¹⁷
Совокупность ресурсов, участвующих в процессе распределения и обмена материальных и нематериальных благ и услуг, объединенных управленческими отношениями в организации, формирование которых обеспечивает ее конкурентоспособность и стратегическое развитие	А.С. Данилова ¹¹⁸
Система ресурсов и возможностей, служит достижению поставленных целей предприятия	Р.И. Даоод ¹¹⁹
Способность торговой организации использовать и наращивать имеющиеся ресурсы, целенаправленно мобилизованные в торговый процесс с целью наиболее полного удовлетворения спроса населения на товары и услуги, достижения экономического эффекта и формирования механизма развития организации	С.Н. Лыкасова ¹²⁰
Совокупность имеющихся ресурсов, использование которых согласовано между собой и направлено на достижение заданных уровней экономической эффективности по каждому виду ресурсов	К.С. Горяинов ¹²¹

Обобщение теоретических взглядов ученых позволяет констатировать, что в

¹¹⁴ Ковалев А. Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 10.05.04; утв. 20.05.04/ А. Н. Ковалев. - Белгород, 2004. С. 14

¹¹⁵ Там же С. 15

¹¹⁶ Клоцвог Ф. Ресурсный потенциал субъектов Федерации и его использование // Проблемы прогнозирования. 1998. № 2. С. 35.

¹¹⁷ Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве // Достижения науки и техники АПК. 2003. №2. С. 43–45.

¹¹⁸ Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск 2011. 24 с.

¹¹⁹ Даоод Р.И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 188 с.

¹²⁰ Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2011. 202 с.

¹²¹ Горяинов К.С. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы в российских условиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 164 с.

отечественной экономической науке существуют различные точки зрения на определение и элементный состав категории «ресурсный потенциал».

При этом одни ученые считают, что эта категория представляет собой конгломерат ресурсов, не учитывая их качественную сторону. Другие полагают, что ресурсный потенциал представляет собой материальную основу производства, но в статике, т.е. до момента их вовлечения в производственный процесс. Третьи не учитывают целевое назначение ресурсного потенциала^{122, 123}.

Считаем целесообразным и необходимым предложить следующее определение ресурсного потенциала организаций рынка гостиничных услуг:

Ресурсный потенциал организаций рынка гостиничных услуг – это возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности гостиничных организаций. Общая производительность системы потенциалов лучше, чем у простой суммы элементов.

Выбор направления или стратегии развития потенциала организаций рынка гостиничных услуг зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и целей организации.

¹²² Кобяк М.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 464 с.

¹²³ Ковалев А.Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород, 2004. 192 с.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Специфика исследуемой темы предопределила научный подход к теоретическим основам формирования и управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг.

Гостиница – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания.

Отличительной особенностью гостиничного продукта является то, что он синтезируется на стыке материальных (предоставление номерного фонда, питания) и нематериальных услуг (сервис, атмосфера гостеприимства).

В первой главе диссертационного исследования проанализированы факторы, определяющие развитие рынка гостиничных услуг, они систематизированы в макрогруппы, проранжированы и оценены для региона исследования – определены драйв-факторы развития РГУ для г. Красноярск.

Анализ рынка гостиничных услуг г.Красноярск показал, что объем рынка растет и в 2014 г. составил 1,5 млрд.руб., обеспеченность номерами составляет 2,2 номера на 1000 человек, средний уровень загрузки – 51%, в городе около 10 мини-отелей и хостелов и 20 гостиниц с номерным фондом от 35 номеров, большинство из них не проходили сертификацию для определения категории и позиционируются как 3*гостиницы, в Красноярске только две гостиницы официально имеют категорию 3* и одна – 4*. Анализ структуры номерного фонда показал, что большинство отелей предоставляют номера стандарт (61% среди всех номеров города). Основными постояльцами гостиниц являются бизнесмены – 82% и туристы – 10%, что свидетельствует о неразвитости въездного туризма города и края – город посещают в основном предприниматели.

К основным тенденциям развития рынка гостиничных услуг г. Красноярск аналитики относят: реконцепцию гостиниц старой постройки, рост числа малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах и продолжающееся строительство нескольких крупных гостиниц международных брендов, после ввода которых номерной фонд города вырастет более чем на 1 500 номеров. В значительной степени это обусловлено подготовкой к Универсиаде–2019. Прогнозируется существенный рост конкуренции к 2019 г.

Проблемы эффективного развития рынка гостиничных услуг тесно связаны, в

первую очередь, с особенностями гостиничного продукта, автором определен круг проблемы развития организаций рынка гостиничных услуг и предложены варианты их решения.

Именно проблемами выживания и конкурентирования с международными брендами и малыми предприятиями сферы гостеприимства, а также тенденцией персонализация и индивидуализация обслуживания, трендом диверсификации и демократизации гостиничной индустрии обуславливается актуальность темы диссертационного исследования. Организациям рынка гостиничных услуг требуется методическое обеспечение эффективного управления гостиничным бизнесом, в том числе за счет повышения качества управленческих решений и использования ресурсов.

Состав ресурсов организации рынка гостиничных услуг автором дополнен территориальными и репутационными ресурсами, определено, что для повышения эффективности управления системой ресурсов предприятия их необходимо рассматривать в интегрированной совокупности.

Ресурсный потенциал отражает способность гостиничного предприятия вовлечь в оборот новые ресурсы или мобилизовать имеющиеся, определяется как дельта между максимальной и достигнутой эффективностью использования ресурсов.

Ресурсный потенциал организаций рынка гостиничных услуг – это возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности гостиничных организаций. Общая производительность системы потенциалов лучше, чем у простой суммы элементов.

Прирост ресурсного потенциала должен обеспечиваться не только и не столько наращиванием объема ресурсов, а приращением эффективности использования ресурсов, которые подлежат глубокому структурно–компонентному анализу, при этом необходимо учитывать факторы, влияющие на вариабельность управления, которое основывается на индивидуальном наборе методов, принципов и подходов.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

2.1. Факторы повышения эффективности управления ресурсами гостиничных организаций в современных условиях

Каждое предприятие рынка осуществляет свою хозяйственную деятельность в организационной среде. Организационная среда – это «среда обитания» фирмы, накладывающая ограничения на ее деятельность, несущая угрозы ее существованию и предоставляющая возможности развития.

Необходимо оценивать отношения между различными силами, влияющими на организацию, прежде всего, следить за изменениями внешней среды, взвешивая политические, экономические, социальные и технологические аспекты, а также учитывать и глобализационное влияние на предприятие и его последствия для гостиницы. Для более точного определения последствий влияния среды используются специфические аналитические методы, например, исторический анализ, сценарии и т.п. Также необходимо систематически переоценивать актуальность среды, вытекающую из конкуренции и решающих сил, действующих в непосредственном окружении предприятия, причем эксплицитно определяются степень и причина важности и, наконец, анализировать конкурентную позицию организации. Идентификация конкурентной позиции предполагает анализ стратегической группы в данной отрасли, изучение сегментации рынка и аттрактивности продукта.

Необходимо оценивать и состояние внутренней среды, анализируя эффективность управления ресурсами компании, потенциал их использования и взаимосвязи (интересы инвесторов, менеджмента, работников, профсоюзов), для преодоления неблагоприятного влияния окружения и одобрения целей предприятия.

Главной проблемой стратегического управления гостиничным бизнесом является высокая мера неопределенности. Она повышается в зависимости от динамики среды или степени ее комплексности. Если условия статичны, то влияние среды можно предугадать с высокой степенью вероятности. Однако это «эталонная», идеальная ситуация, гостиничные предприятия осуществляют хозяйственную деятельность в динамических условиях и подвергаются вытекающим из них изменениям. Новые производственные технологии требуют высокой квалификации и особенно большое влияние оказывают на управление предприятием.

Эшенбах¹²⁴, в отличие от большинства авторов, широко распространенный термин «внешняя среда» заменил термином «глобальная окружающая среда», а термин «широкая окружающая среда» (макросреда) он понимает как воздействие так называемых регулятивных (направляющих) групп, например инвесторов, государственных институтов, профсоюзов и других. Состав внешней среды гостиничного предприятия можно наглядно изобразить в нисходящем порядке в виде гипотетически концентрических окружностей (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Состав внешней среды гостиничного предприятия

Из рассуждений Эшенбаха следует, что глобальная окружающая среда является в действительности конкурентной средой. С этой точки зрения мы очень хорошо осознаем, что на предприятие в настоящее время оказывают влияние намного больше факторов, чем при традиционном понимании внешней среды, куда включались два уровня – высшая и низшая сферы. Высшая сфера в соответствии с этим состоит из

¹²⁴ Eschenbach Z. Controlling, Praha: ASPI Publishing, 2000. S. 251.

экономической, научно–технической (технологической), политико–правовой и экологической среды, а низшая сфера представляет отраслевую среду.

Размер макросреды, согласно таким рассуждениям, должен дополниться предпринимательскими субъектами. Тогда составной частью макросреды будет среда, в которой осуществляются все виды предпринимательской деятельности, т.е. и выполнение всех действий, включая действия регулятивных групп. Макросреда обычно определяется как среда, в которой находятся все предпринимательские субъекты независимо от конкретной отрасли или вида предпринимательства, причем они находятся под давлением сил, на которые не могут влиять¹²⁵. Согласно Хиллу и Джонесу, «...анализ макросреды состоит из изучения макроэкономических, социальных, правительственных, правовых, международных и технологических факторов, которые могут влиять на предприятие»¹²⁶. Рю и Голлэнд используют термин «широкая окружающая среда» и делят ее на секторы: технологический, экономический, социальный, политический и экологический¹²⁷. Джонсон и Шолес, в свою очередь, предпочитают термин «аудит широкой окружающей среды», а под название «анализ PEST» (в русском варианте – СТЭП–анализ) включают политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние на предприятие (краткая характеристика факторов внешнего окружения приведена на рис. Б1).

Внутренняя среда организации представляет собой сложную систему с множеством взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Одной из удачных моделей внутренней среды, на наш взгляд, является, модель «Счастливого атома» (модель 7S, см. рис. 2.2), предложенная Р. Уотерменом и Т. Питерсоном.

В соответствии с моделью 7S организация как объект управления в процессе управленческого воздействия формирует собственные присущие ей характеристики (структуру, схему навыков, системы, стратегию, стиль, состав работников и совместные ценности), описанные в табл. Б1.

Организация формирует свой собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п.

Автор, соглашаясь с предложенным Суловой О.В. определением, считает, организационная культура – это «комплексная, многоэлементная система, которая существует в рамках организации и включает в себя общепринятые элементы культуры – ценности, нормы, традиции, обычаи, язык, артефакты; и присущие

¹²⁵ Thompson A.J., Strickland III. Grafting & implementing strategy. IRWIN, 1995.

¹²⁶ Hill C.WL., Jones G.R. Strategic Management Theory. An Integrated Approach. Boston : Houghton Miffling, 1989. P. 11.

¹²⁷ Rue L.W., Holland P.G. Strategic management. Concepts and experiences. N.Y. : McGraw–Hill, 1986.

только организационной культуре – миссию, деятельность, персонал, коммуникации, которые взаимодействуют между собой, присущи данной предпринимательской структуре, отражают ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде; и оказывает мультипликативное влияние на все сферы деятельности предпринимательской структуры».¹²⁸

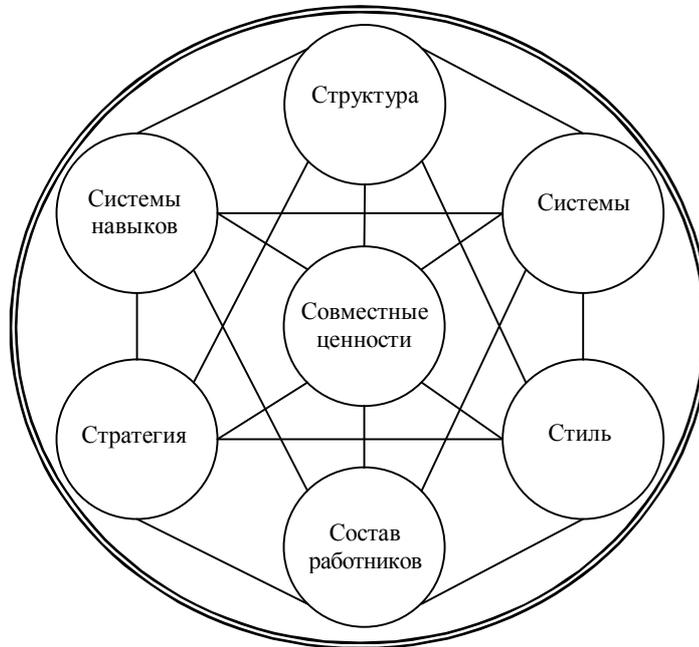


Рисунок 2.2 – Модель 7S («Счастливый атом»)¹²⁹

По мнению экспертов McKinsey, более 70% неудач при проведении крупных корпоративных преобразований можно объяснить поведением людей. Не последнее место среди факторов, формирующих это поведение, занимает корпоративная культура, которая начинает восприниматься российскими компаниями как инструмент повышения эффективности деятельности и роста деловой репутации¹³⁰.

Изучение подходов ученых Суловой О.В.¹³¹, Клименковой Т.А.¹³², Аксеновой Н.В.¹³³, Даоод Р.И.¹³⁴, Непомнящих А.В.¹³⁵ и др. к формированию и оценке влияния

¹²⁸ Сулова О.В. Организационная культура – корпоративная культура: взаимосвязь языка и мышления. // Вестник ИНЖЭКОНа». Сер. «Гуманитарные науки» Вып. 4 (47) СПбГИЭУ, 2011.

¹²⁹ Peters T.J., Waterman R.H. In Search of excellence: lessons from America's best run companies. USA : New York, Harper & Row, 1982. 360 с.

¹³⁰ Козлова Н. П. – Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании // Известия ПГПУ им. В. Г. Беллинского. 2011. № 24. С. 288–291.

¹³¹ Сулова О.В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2011. 199 с.

¹³² Клименкова Т.А. Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг в условиях рынка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск, 2009.

¹³³ Аксёнова Н. В. Организационно-культурный контекст управления знаниями и трудовым потенциалом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Томск, 2012. 27 с.

¹³⁴ Даоод Р.И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 188 с.

¹³⁵ Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации :

организационной культуры на деятельность организации и ее ресурсы позволило выделить основные показатели и критерии, используемые в различных методиках, и составить авторский набор показателей (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели оценки организационной культуры (ОК)

Элементы ОК	Параметры ОК	Формулы расчета
Вектор стратегического развития	– миссия – цели	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}$, где K _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_1 = \frac{\sum C_n}{2} h_1$		
Стиль	– деловая атмосфера внутри организации – деловая этика в общении с контрагентами	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N A_i}{N}$, где A _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_2 = \frac{\sum C_n}{2} h_2$		
Иерархичность	– стиль руководства – делегирование полномочий и ответственности – иерархия управления (вертикаль власти) – система контроля – уровень концентрации уровня системы	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N B_i}{N}$, где B _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_3 = \frac{\sum C_n}{5} h_3$		
Состав работников	– образование – квалификация	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N D_i}{N}$, где D _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_4 = \frac{\sum C_n}{2} h_4$		
Мотивация	– мотивация персонала – социальное обеспечение – профессиональный и карьерный рост	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N E_i}{N}$, где E _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_5 = \frac{\sum C_n}{3} h_5$		
Совместные ценности	– фирменный стиль – ритуалы и традиции – история организации	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N F_i}{N}$, где F _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_6 = \frac{\sum C_n}{3} h_6$		
Гибкость и адаптивность	– формальные и неформальные процедуры – система учета, контроля, качества, оценки результатов	$C_n = \frac{\sum_{i=1}^N G_i}{N}$, где G _i – оценка элемента ОК i-м экспертом
$C_7 = \frac{\sum C_n}{2} h_7$		
Обобщающий показатель организационной культуры		
$C_{int} = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7}{7}$		
Где: h _{1.....7} – вес соответствующей составляющей ОК, h = {0;1}; C _n – показатель оценки n-го элемента организационной культуры; N – количество экспертов		

Значение C_{int}, полученное в ходе анализа показателей оценки организационной культуры по материалам табл. 2.1, можно интерпретировать следующим образом: при C_{int} < 1 организационная культура оказывает тормозящее воздействие на эффективность использования ресурсного потенциала, при C_{int} = 1, воздействие нейтральное (отсутствует); а при значении C_{int} > 1 можно сделать вывод о положительном

воздействии ОК на эффективность использования ресурсов.

Для того чтобы оценить уровень использования ресурсов при нейтральном значении обобщающего показателя организационной культуры (=1), необходимо:

$$IRP_n^N = \frac{IRP_n}{C_n},$$

где

IRP_n^N – обобщающий показатель использования ресурсов при нейтральном (N) воздействии организационной культуры на эффективность использования ресурсов в n периоде (год, месяц и т.д.);

IRP_n – обобщающий показатель использования ресурсов в n периоде;

C_n – обобщающий показатель организационной культуры в n периоде.

Чтобы определить мультипликативный эффект влияния трансформации организационной культуры на изменение эффективности использования ресурсов, необходимо воспользоваться формулой

$$M_{IRP}^{OK} = \frac{\Delta IRP}{\Delta C_{int}},$$

где

M_{IRP}^{OK} – мультипликатор влияния изменения эффективности использования ресурсов под воздействием изменений в доминирующей культуре ОРГУ;

ΔIRP – изменение значения обобщающего показателя эффективности использования ресурсов за период;

ΔC_{int} – изменение значения обобщающего показателя организационной культуры за период.

Организационная культура становится основным компонентом в реализации миссии, достижении основных целей и повышении эффективности организации. Другими словами, корпоративная культура становится одним из условий роста деловой репутации компании¹³⁶.

Деловая репутация непосредственно отражает характер социально-экономических отношений, установившихся как с представителями контактных групп внешней среды, так и внутри организации, при этом динамика изменения репутационного статуса характеризуется выраженной диссимметрией: формирование позитивной деловой репутации – процесс продолжительный и постепенный, а потеря ее может произойти одномоментно, с весьма ощутимыми, а зачастую и

¹³⁶ Козлова Н.П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 288–291.

катастрофичными последствиями для бизнеса.

С другой стороны, каждая компания в ответе за свое доброе имя, иначе говоря, помимо социальной ответственности перед обществом, сотрудниками и их семьями, она несет и репутационную ответственность.

Влияние положительной деловой репутации на дополнительное приращение ресурсного потенциала подтверждается исследованиями, в результате которых было определено, что изменение индекса репутации на 1% приводит к изменению рыночной стоимости компании на 3%. Аналитики утверждают, что иногда до 85% рыночной стоимости компании приходится на деловую репутацию. Одновременно происходит рост стоимости доли деловой репутации в общей цене компаний^{137,138}.

Деловая репутация организации является суммарным выражением результатов точечных контактов с институтами внешней среды и формируется под воздействием мнения контактных групп, в процессе осуществления предпринимательской деятельности (рис. 2.3).

За каждый точечный контакт и их совокупность организация несет репутационную ответственность и таким образом формирует свое «доброе имя» – деловую репутацию, под управленческим воздействием менеджмента гостиничной организации.

Залогом успешного развития гостиничного бизнеса является следование принципу репутационной ответственности, под которой автор, соглашаясь с А.Н. Чаплиной, понимает совокупность следующих дефиниций: общественное мнение о конкретном субъекте рынка; не копируемые конкурентные преимущества как нематериальный актив, капитализирующиеся в капитал предприятия; современный инструмент формирования человеческого капитала и развития его потенциала не только для конкретной бизнес–структуры, но и для общества в целом.¹³⁹

¹³⁷ Грекова Г.И., Савина Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка // Вестник Новгород. гос. ун–та. 2012. № 69. С 48

¹³⁸ Моисеева В. Практика управления репутацией компании во время кризиса // Управление компанией. 2002. №6. С.37.

¹³⁹ Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Репутационная ответственность торгового предпринимательства // Проблемы современной экономики. 2014. № 2. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4980> (дата обращения: 22.06.2016).

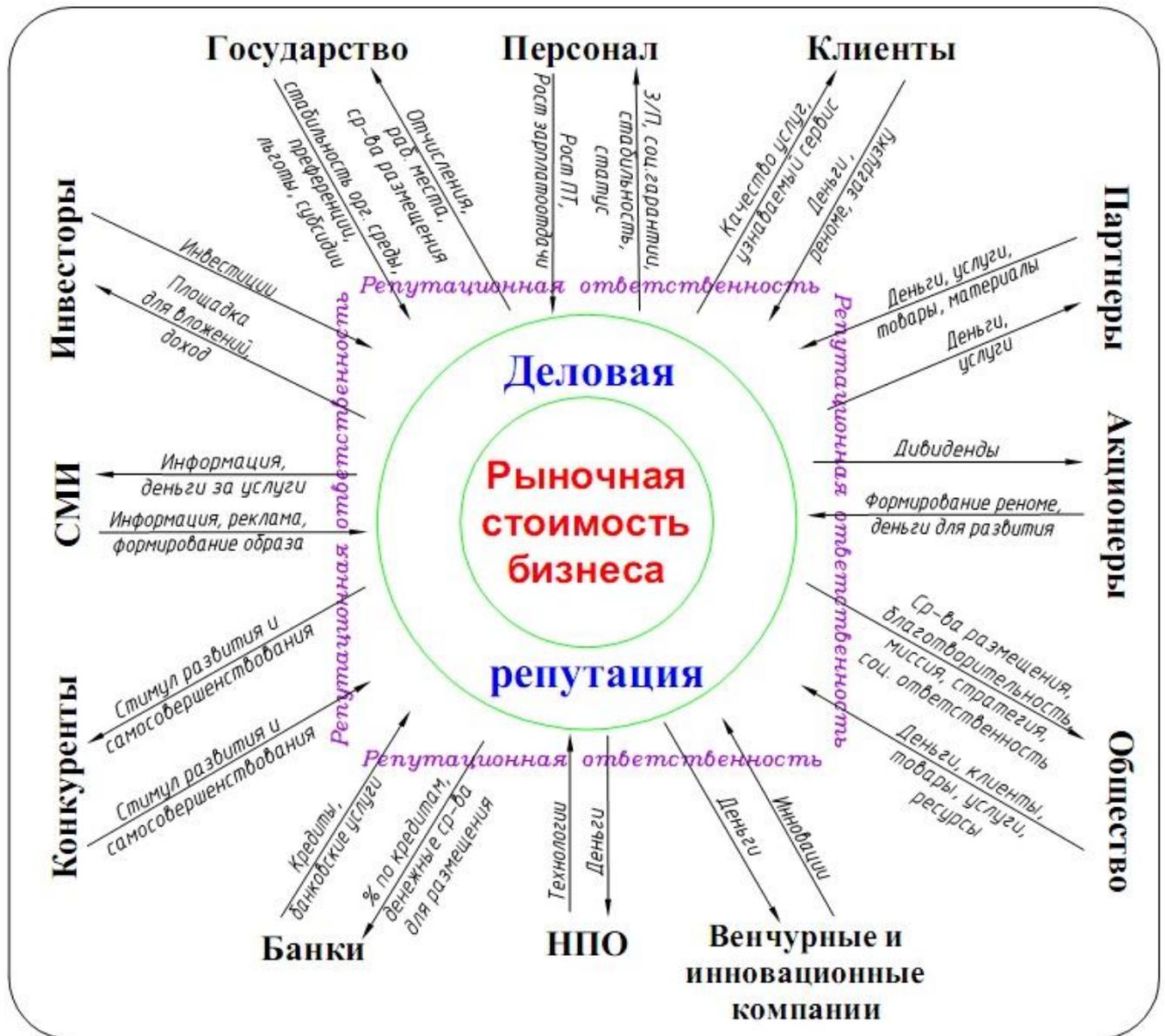


Рисунок 2.3 – Схема взаимосвязи организационной среды и деловой репутации при соблюдении принципа репутационной ответственности [составлено автором]

Каждый точечный контакт во внешней и внутренней среде несет в себе скрытые возможности по приращению репутации, их совокупность позволяет сформировать репутационный потенциал.

Отношения с партнерами строятся на выверенной политике управления дебиторской и кредиторской задолженностью, имидж надежного партнера способен принести дополнительные бонусы в конкурентной борьбе, что впоследствии принесет преференции в виде заключенных договоров с благонадежной компанией, а в конечном итоге ведет к росту объемов продаж и приросту прибыли.

Следовательно, деловую репутацию необходимо не только формировать в позитивном ключе, но управлять ею, осуществлять постоянный мониторинг всех ее

составляющих, предвосхищать возникновение узких мест и ликвидировать угрозы доброму имени компании.

Иначе говоря, управление деловой репутацией должно носить стратегический и антикризисный характер, организации должны иметь не только общую стратегию развития, но и репутационную стратегию. И только в этом случае вложения в создание и поддержание деловой репутации будут приносить доход.

Сравнительный анализ деловой репутации и корпоративной культуры как нематериальных активов показывает, что общим для деловой репутации и организационной культуры является то, что они могут оказывать существенное влияние на успех компании и выступать как конкурентное преимущество, поскольку позволяют выделить компанию среди основных конкурентов. Стилль взаимодействия, сложившийся внутри компании и с внешними корпоративными аудиториями, определяемый корпоративной культурой, создает положительный имидж, формирует позитивное общественное мнение, помогает устанавливать нужные контакты с властными структурами, инвесторами, партнерами и другими заинтересованными лицами¹⁴⁰.

Высокий уровень репутации компании становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха, а также является главным фактором формирования не копируемых конкурентных преимуществ и компетенций, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, формулирования и внедрения стратегий деятельности и развития.

Исходя из специфики деятельности организации, можно выделить принципы стратегического управления интеграционной совокупностью ресурсов (ИСР) гостиничного предприятия – комплексности, уникальности, эффективности и др. Рассмотрим наиболее значимые, на наш взгляд, принципы в табл. 2.2:

¹⁴⁰ Козлова Н. П. – Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 288–291.

Принципы стратегического управления интеграционной совокупностью ресурсов
организаций рынка гостиничных услуг^{141, 142, 143, 144}

№ п/п	Принципы управления	Характеристика
1	Принцип комплексности	Управление ИСР должно быть комплексным, учитывающим, что менеджмент на рынке гостиничных услуг – это многогранный процесс с различными фазами и этапами осуществления проектов и финансирования, при этом необходимо учитывать условия изменения внешней среды и иметь гибкие схемы адаптации к переменам
2	Принцип измеримости	Все показатели управления, определяющие эффективность ИСР, должны быть измеримы (основные показатели – количественно)
3	Принцип уникальности	Заключается в том, что ИСР каждого предприятия рынка гостиничных услуг уникальна, и к ее управлению необходимо подходить с индивидуальным набором инструментария
4	Принцип эффективности:	Управление ИСР должно способствовать осуществлению:
	– стратегической	миссии предприятия, реализации главной его цели, формированию стратегического поведения
	– экономической	нести экономический эффект (максимизация прибыли)
	– социальной	формировать общественную значимость
	– управления	способствовать росту управляемости компанией, гибкости и адаптивности системы управления ей, и, как следствие, повышению конкурентоспособности менеджмента и самого предприятия
5	Принцип системности	При управлении ИСР следует учитывать, что она имеет сложную структуру ресурсов, взаимозависимых от внешней среды, а также необходимо учитывать синергетический эффект интеграции ресурсов в совокупность
6	Принцип последовательности	Любое управление должно быть последовательным
7	Принцип учета фактора времени	В процессе управления ИСР организациям рынка гостиничных услуг необходимо учитывать динамичность изменений в окружающей среде, неравноценность одновременных затрат и/ или результатов
8	Принцип учета неопределенности и рисков	Управлении ИСР – инновационно, а следовательно, характеризуется высоким уровнем риска
9	Принцип взаимосвязанности	Управление ИСР должно осуществляться во взаимосвязи с основной деятельностью предприятия, а также с учетом внешних связей со средой функционирования
10	Принцип репутационной ответственности	Соблюдение договорных условий с клиентами, партнерами и персоналом
11	Принцип интеграции	Управление ИСР должно быть встроено в систему управления предприятием. Данный принцип заключается в регулировании меры функционального участия в процессах менеджмента, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности

¹⁴¹ Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Гнедых Н.Н. и др. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур: монография. Красноярск, 2012. 195 с.

¹⁴² Bateson J. Managing Services Marketing USA : Norton, 1995. 124 p.

¹⁴³ Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. 2006 December. p. 78–92

¹⁴⁴ Боровинский Д. В., Куимов В.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) : монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. 172 с.

В сфере менеджмента постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием процесса, к системному подходу.

Помимо системного подхода современные организации для обеспечения эффективного управления используют и ряд других научных подходов, таких как: комплексный, воспроизводственный, процессный, синергетический и др. Рассмотрим их подробнее^{145, 146, 147}:

1. *Управленческий подход*. На современном предприятии четко определены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности. Возрастает число руководителей среднего звена. Упор делается на коллективную работу.
2. *Мотивационный подход*. Учет в управлении поведенческих, социальных аспектов. Мотивация работников. Усиленное внимание не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления.
3. *Процессный подход*. Согласно процессному подходу, управление РП необходимо рассмотреть как процесс, потому что работа по достижению целей – это не единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых само по себе является процессом.
4. *Системный подход*. Руководитель должен рассматривать организацию как целостную систему, все элементы которой взаимосвязаны. Каждая часть системы вносит свой вклад в характеристики целого, неправильное функционирование одной из них приведет к неправильному функционированию системы в целом.
5. *Ситуационный подход*. Необходимо учитывать конкретную ситуацию и условия, в которых находится организация.
6. *Комплексный подход*. Необходимость учета всех аспектов управления РП (состав, условия формирования РП, миссию, цели и задачи, стратегию развития особенности внутренней среды, особенности и условия внешней среды и т.п.).
7. *Функциональный подход*. Осуществляется на основе функций управления.
8. *Синергетический подход*. Управление по типу администрирования (со стороны государства и организации).
9. *Экономичный подход*. Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления РП: снижение доли затрат, повышение эффективности и

¹⁴⁵ Чаплина А.Н., Войцеховская И.А. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса. СПб. : НПК РОСТ, 2005. 226 с.

¹⁴⁶ Porter M.E. On competition. Boston : Harvard Business School, 1998

¹⁴⁷ Nils-Goran O., Jan R., Magnus W. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley & Sons, LTD.

пр.

10. *Адаптивный подход*. Построение такой системы управления РП, чтобы при изменении внешних и внутренних условий она могла оперативно и гибко меняться и способствовать в свою очередь росту адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды.
11. *Стоимостный подход* – трансформирует традиционные представления и индикаторы эффективности хозяйственной деятельности предприятия: от относительных показателей результативности (производительность, рентабельность) к рыночной оценке стоимости.
12. *Компетентностный подход*. Подразумевает обеспечение необходимого профессионализма всего персонала (от менеджеров до рядовых сотрудников).
13. *Управление знаниями*. Постановка менеджеру задач совершенствования работы организации, разработка и внедрение радикальных новаций, формирование команды.

На основе принципов управления ресурсами организации субъект управления формирует желаемый результат управленческого воздействия, который определяет уровень эффективности использования ресурсов.

Высокий уровень репутации компании и ее организационной культуры становится необходимым условием роста рыночной стоимости бизнеса, а также является главным фактором формирования не копируемых конкурентных преимуществ и компетенций как на внутреннем, так и на внешнем рынке, разработки и внедрения стратегий развития организаций рынка гостиничных услуг (ОРГУ). Необходимым условием организации эффективных отношений между субъектами является использование основанных на знаниях и системных нововведениях, учитывающих глобальные перемены и влияние конкуренции адекватных форм и механизмов.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Гуняков Д.Ю. Реструктуризация сферы обращения: сущностные характеристики // Проблемы современной экономики. 2012. №3. С.102-105.

2.2. Организационно-экономический механизм управления совокупностью ресурсов организаций

Управление современными организациями должно быть проблемно–ориентированным и опираться на управление ресурсами, искать источники развития ресурсного потенциала не только во внешней среде, но и в совершенствовании внутренней среды, организационной культуры и деловой репутации. Зачастую люди в организации при должной политике мотивации, совершенствовании коммуникационных и налаживании координационных связей дают больший импульс к развитию, чем привлечение кадрового ресурса извне или демпинг конкурентов.

Современная экономическая среда определяет стратегическое поведение компании, которое должно быть сформировано таким образом, чтобы организация не только существовала на рынке, но и развивалась¹⁴⁹.

Целью создания любого бизнеса является получение дохода и, следовательно, рост рыночной стоимости бизнеса. Опираясь на Федеральный Закон № 135 от 29 июля 1998 года «Об оценочной деятельности в Российской Федерации»¹⁵⁰, мы полагаем, что *рыночная стоимость* – это наиболее вероятная цена, по которой товар или услуга могут быть проданы на свободном рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на цену сделки не влияют какие–либо существенные обстоятельства, то есть когда:

- одна из сторон сделки не обязана отчуждать объект оценки, а другая сторона не обязана принимать исполнение;
- стороны сделки хорошо осведомлены о предмете сделки и действуют каждая в своих интересах;
- объект оценки представлен на открытом рынке посредством публичной оферты, типичной для аналогичных объектов оценки;
- цена сделки представляет собой разумное вознаграждение за объект оценки и принуждения к совершению сделки в отношении сторон сделки с чьей–либо стороны не было;
- платёж за объект оценки предполагается в денежной форме.

Формирование рыночной стоимости бизнеса возможно при соблюдении последовательности трех этапов стратегического управления организациями рынка

¹⁴⁹ Аренков И.А., Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3801>.

¹⁵⁰ Федеральный Закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29 июля 1998 года № 135 — ФЗ, «Российская газета» № 148 — ФЗ от 06.08.1998 года.

гостиничных услуг (рис. 2.3):

1. Постановка адекватных целей менеджментом ОРГУ (целевая ориентация) с учетом репутационной ответственности в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

2. Осуществление стратегического управления гостиничным бизнесом, ориентированное на упрочение деловой репутации:

– вектор управления, направленный во внутреннюю среду, – создание и культивирование атмосферы гостеприимства и радушия, безупречного сервиса для постояльцев, формирование благоприятных условий для положительного микроклимата в гостинице для персонала через систему мотивации и внедрение компенсационных мер поддержки работников;

– вектор управления, направленный во внешнюю среду, – выстраивание партнерских отношений с контрагентами внешней среды, обеспечивающих организации рынка гостиничных услуг ресурсами, качество и количество которых напрямую зависит от репутации компании. Поддержание контактов со СМИ для создания положительного имиджа, участие в благотворительности, кампаниях органов власти и общественных объединений, создание групп в социальных сетях для повышения доступности, качества и объективности информации о гостинице.

3. Формирование уникального вектора организационного поведения (конкурентоориентированность) при максимальной активизации ресурсного потенциала ОРГУ и, через корректировку цели, переход на следующую итерацию развития.



Рисунок 2.3 – Формирование рыночной стоимости бизнеса на основе развития ресурсного потенциала ПРГУ [составлено автором]

На рис. 2.4 приведена карта процесса стратегического развития ОРГУ, которую можно интерпретировать следующим образом:

Гостиница «стартап» выходит на рынок с определенным пакетом целей и ресурсов (люди, финансы, здание, техника и пр.), реализуя вектор выбранной стратегии развития, идет к достижению поставленных целей, занимает свою нишу на рынке и формирует рыночную стоимость бизнеса. К определенному моменту ОРГУ готово перейти на новую стадию развития (внести изменения в сервис и стандарты обслуживания, открыть филиал, увеличить или модернизировать номерной фонд или влиться в сеть – российскую или международную), к этому времени уже сформирована определенная деловая репутация.

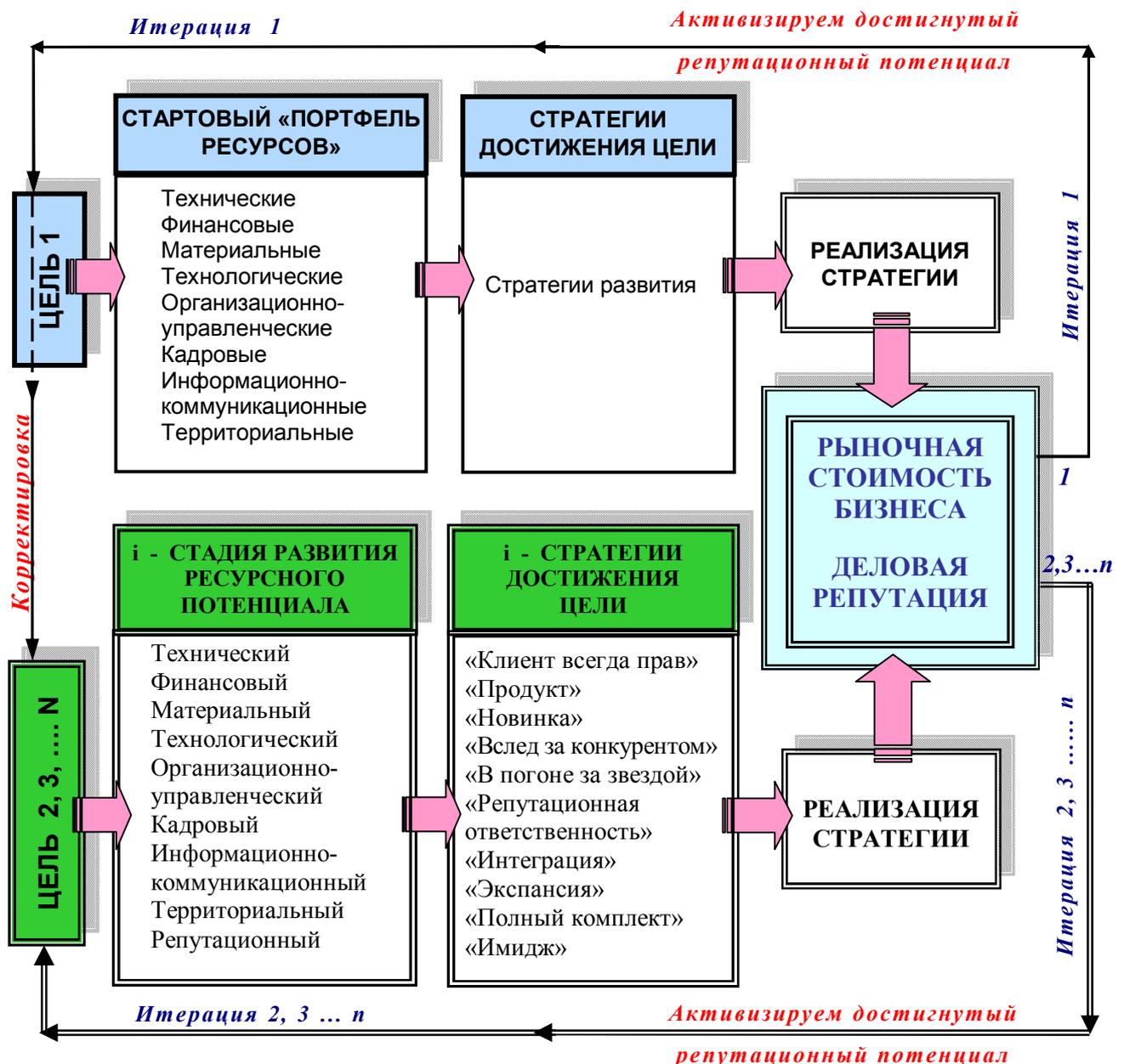


Рисунок 2.4 – Карта процесса стратегического развития организации рынка гостиничных услуг [составлено автором]

Гостиничная организация активизирует репутационный потенциал («имя» гостиницы, позитивное или негативное, начинает работать на нее или против нее) и выходит на вторую итерацию развития. Новая стадия развития подразумевает новые цели, пакет ресурсов тоже качественно видоизменен, появляются ресурсы репутации. В зависимости от поставленных целей и пакета ресурсов, возможностей и ограничений внешней среды гостиничное предприятие выбирает стратегию развития и, реализуя ее, влияет на рыночную стоимость бизнеса, продолжая формировать собственную деловую репутацию.

Следующие итерации развития осуществляются по схеме второго витка, переменными по количественному и качественному составу будут блоки целей, ресурсов и стратегий.

Также данную модель можно представить в виде спирали (рис. 2.5). Организация рынка гостиничных услуг (РГУ), как и каждая компания, проходит этапы жизненного цикла. Развитие организации можно представить в виде спирали (рис. 2.5), при этом чем она старше, тем стабильнее ее развитие и тем больше величина w (от англ. width – ширина) – длительность пребывания в стадии стабилизации, наиболее комфортной и предпочтительной стадии, на которой компания получает дивиденды роста, накапливает силы и ресурсы для перехода на следующую итерацию развития. Переход на следующую итерацию развития осуществляется за счет активизации ресурсного потенциала и провоцирует рост рыночной стоимости бизнеса (РСБ).

Продолжительность стадии роста и «крутизна подъема» его кривой возрастает по мере роста организации, что отражает величина g (от англ. growth – рост). Каждый виток для ОРГУ может закончиться крахом, так как стадия роста несет компании риски неопределенности. Этим обуславливается рост величины h (от англ. height – высота), расстояние между витками спирали: чем больше имеет ресурсов ОРГУ и чем выше ее рыночная стоимость, тем большим рискует организация при переходе на следующую итерацию развития и тем продолжительней и результативней стадия роста в случае успеха.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности¹⁵¹ в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

¹⁵¹ Ansoff H.I., Declerk R.P., Hayes R.L. (Eds.). From strategic planning to strategic management. N.Y., London: John Willey & Sons, 1976. 257 p.

Главной задачей разработки и внедрения стратегий является достижение конкурентных преимуществ, повышение рентабельности организации, рост рыночной стоимости бизнеса.

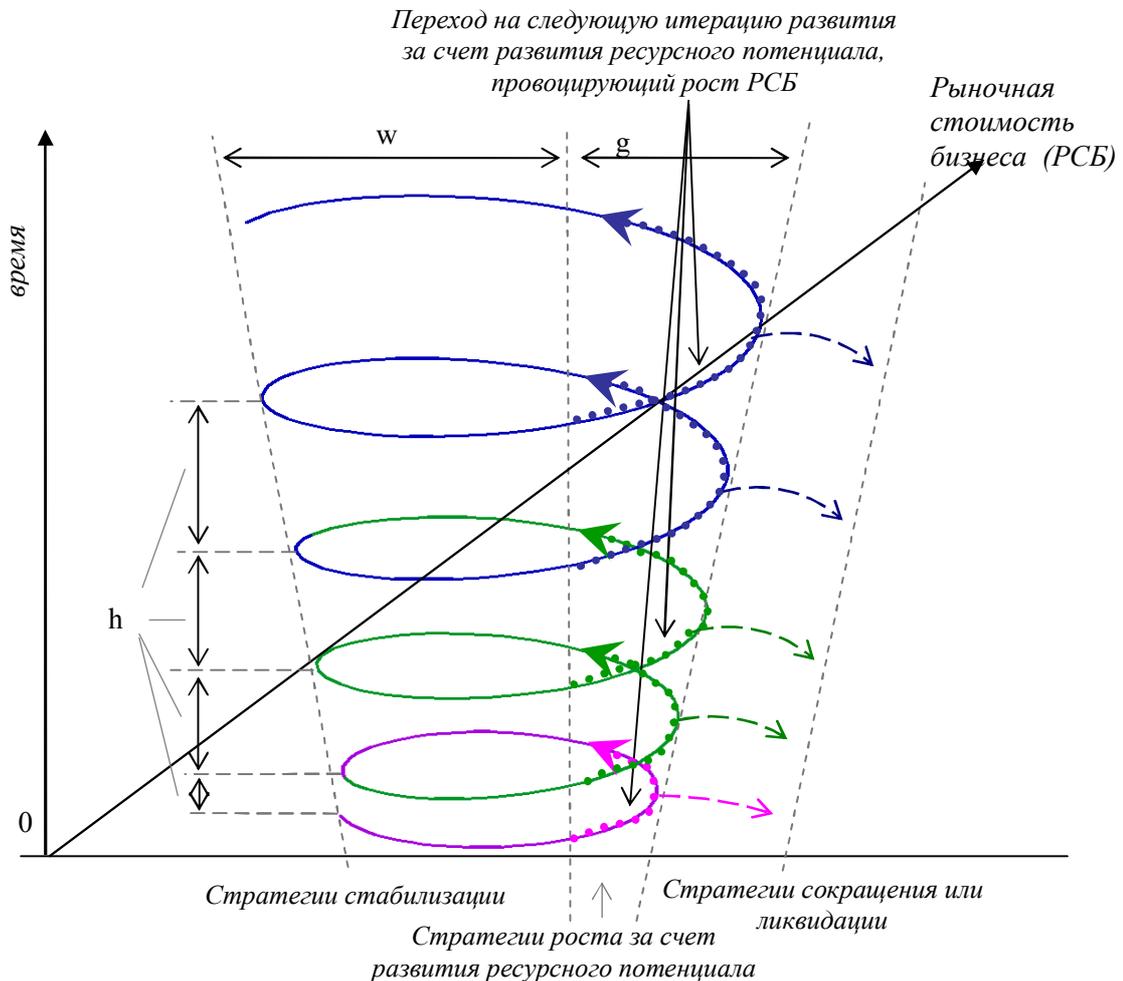


Рисунок 2.5 – Спираль развития организации рынка гостиничных услуг с учетом эффективности использования ресурсного потенциала [составлено автором]

В табл. 2.3 приведена аналитическая справка анализа классификаций стратегий управления организациями, основанная на изучении научных исследований в области стратегического управления.

Анализ научных исследований^{152, 153, 154, 155, 156} показал отсутствие

¹⁵² Никифоров И.В. Стратегия управления инвестиционной привлекательностью в гостиничном бизнесе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013.

¹⁵³ Кобяк М.В. Совершенствование управления деятельностью предприятий гостиничного бизнеса : монография. М. : Издатель Степаненко, 2011.

¹⁵⁴ Ксенофонтов А.В. Механизм повышения эффективности управления качеством гостиничного обслуживания на основе совершенствования профессионализма кадров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013. 178 с.

¹⁵⁵ Федоренко А.В. Стратегия формирования системы управления человеческим потенциалом в индустрии гостеприимства с использованием механизма аутсорсинга и аутстаффинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2014. 144 с.

сформулированных стратегий развития для организаций сферы услуг, в частности рынка гостиничных услуг.

Таблица 2.3

Классификации стратегий организаций

№ п/п	Виды стратегий	Автор
1	Стратегия поведения фирмы на рынке, стратегия охвата рынка, стратегия разработок новых товаров, ресурсная стратегия; стратегия ценообразования, стратегия распространения товаров, стратегии стимулирования сбыта товаров, стратегия рекламы товара, стратегия роста фирмы	Ф. Котлер ¹⁵⁷
2	Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ¹⁵⁸
3	Брюс Д. Хендерсен, основатель Бостонской консалтинговой группы, предложил «Матрицу БКГ», выделив 4 типа товаров (рынков, направлений деятельности) организации – «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки» – и предложил для каждого из них стратегии поведения	Брюс Д. Хендерсен ¹⁵⁹
4	Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования рыночной стратегии фирмы: матрицу БКГ он дополнил траекториями фирм, добившихся успеха, и неудачников	Жан-Жак Ламбен ¹⁶⁰
5	Продуктово–рыночная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия управления набором отраслей, стратегия нововведений, стратегия капиталовложений, стратегия развития фирмы, стратегия поглощения других производств, стратегия зарубежного инвестирования, стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности, стратегия внешнеэкономической экспансии	И. Н. Герчикова ¹⁶¹
6	Авторы книги «Портфель конкуренции и управления финансами» отмечают, что каждая фирма осуществляет полистратегический поиск, т.е. применяет две стратегические установки – на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция – монополия»	Под редакцией Рубина Ю.Б. ¹⁶²
7	Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках, и сфокусированная стратегия, основанная на дифференциации продукции	М. Портер ¹⁶³
8	Выделяют стратегии: наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции и конкурентные.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ¹⁶⁴
9	Выделяет стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегии сокращения.	О.С. Виханский ¹⁶⁵

¹⁵⁶ Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография. Красноярск, 2013. 228 с.

¹⁵⁷ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 541.

¹⁵⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). М. : Дело, 1997. 704 с.

¹⁵⁹ Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития: монография. М. : Стандарты и Качество, 2009. 464 с.

¹⁶⁰ Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.

¹⁶¹ Герчикова И.Н. Менеджмент. 4–е изд., перераб. и доп. М. : 2010. 512 с.

¹⁶² Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю.Б. Рубин. М. : СОМИНТЕК, 1996.

¹⁶³ Портер М., Конкуренция. М., СПб., Киев: [Вильямс](#), 2–е изд. 2006. 608 с.

¹⁶⁴ Томпсон–мл. А.А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. 12–е изд., М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.

¹⁶⁵ Виханский О.С., Наумов А.И «Другой» менеджмент – время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126.

Автором сформулированы стратегии развития ОРГУ, они систематизированы по видам, рассмотренным в «Менеджменте» О.С. Виханского¹⁶⁶, данная классификация, на авторский взгляд, наиболее проработана, универсальна и учитывает все стадии жизненного цикла организации (рис. 2.6).

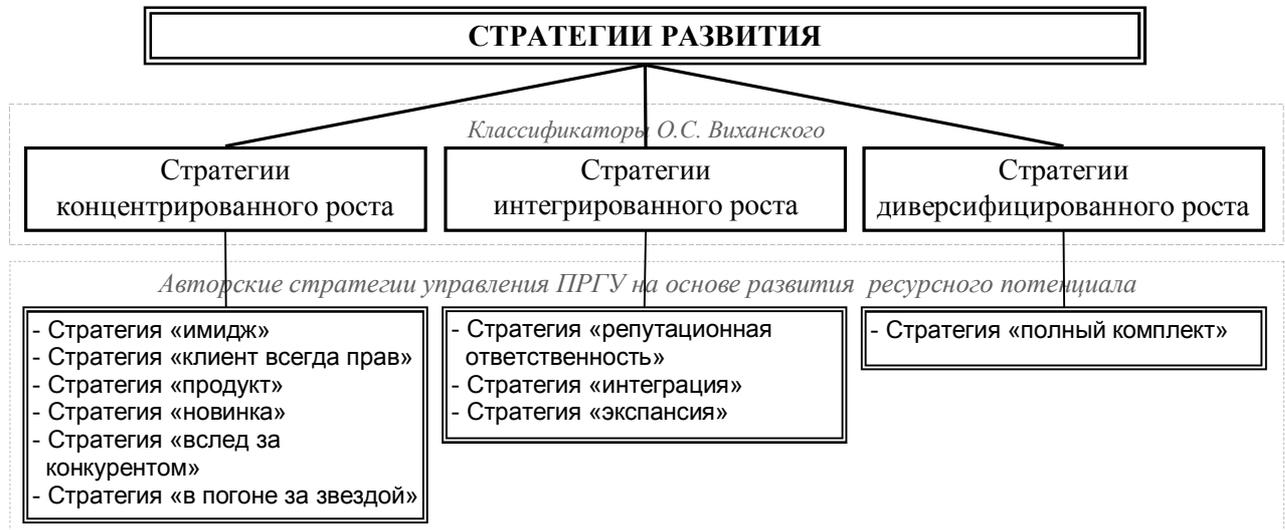


Рисунок 2.6 – Стратегии развития организаций рынка гостиничных услуг
[составлено автором]

Стратегии управления организациями РГУ на основе развития ресурсного потенциала

1. Стратегии концентрированного роста

Стратегия «имидж» – имиджевая стратегия (создание фирменного стиля, отличительного сервиса, фирменных стандартов, введение уникальной униформы, оформление сайта гостиницы в фирменном стиле, цветовой гамме, буклеты и атрибутика).

Стратегия «клиент всегда прав» – управление качеством сервиса гостиничного предприятия: выбор образа отеля – деловой, семейный, молодежный, деревенский стиль и т.п.; разработка фирменных стандартов – копирование или франшиза успешных стандартов международных и российских сетей, создание процедур поведения с гостями.

Стратегия «продукт» – развитие гостиничного продукта (узнаваемость, сервис, фирменный стиль, управление ростом отдачи от номерного фонда, демпинг, развитие сопутствующих услуг – бар/ ресторан/ конференц-зал/ тренажеры/ сауна/ бассейн/

¹⁶⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2006. 670 с.

деловые услуги).

Стратегия «новинка» – поиск новых решений и форматов гостиничного бизнеса (отель под водой, в воздухе, под землей, изо льда/снега и т.п).

Стратегия «вслед за конкурентом» – заимствование лучших качеств и «фишек» конкурентов, оптимизация их под фирменный стиль, шпионаж, переманивание лучших специалистов.

Стратегия «в погоне за звездой» – совершенствование номерного фонда, стандартов обслуживания и сервиса для получения очередной «звезды».

2. Стратегии интегрированного роста

Стратегия «репутационная ответственность» – развитие репутационной ответственности (честность с клиентами и партнерами, ответственность перед персоналом, прозрачная налоговая и кредитно–денежная политика, политика PR–открытости, внедрение инноваций, развитие социальных направлений – компенсационный пакет и благотворительность).

Стратегия «интеграция» – интегрирование гостиницы в российскую/ мировую гостиничную сеть, франшизное управление.

Стратегия «экспансия» – расширение (оптимизация политики заимствования денежных средств, поиск инвесторов и кредиторов, создание и/или развитие сети, захват низкоприбыльных гостиниц, агрессивный маркетинг, насаждение в своей сети единого стиля управления, сервиса и идентификации).

3. Стратегии диверсифицированного роста

Стратегия «полный комплект» – помимо традиционных услуг проживания и питания, гостиничный комплекс предлагает пакет сопутствующих и дополнительных услуг. Сопутствующие услуги предоставляются постояльцам гостиницы и сами стимулируют приток клиентов: кафе, бар, бани и сауны, студия загара, тренажерный зал, массажный салон. Сопутствующие услуги не конкурируют с основными. Категория сопутствующих услуг наиболее близка к тому, чтобы ею занимались основные инвесторы. Дополнительные развлечения: кинотеатр, боулинг, бильярд, пейнтбол, тир, ледовый каток, ночной клуб, концертный зал, компьютерный клуб, дегустационный зал ¹⁶⁷, торгово–выставочный бизнес–центр (проведение ярмарок, выставок, семинаров, конференций, услуги бизнес–сопровождения и т.д.), создание при гостинице полноценного сопутствующего бизнеса (комплекса бизнесов) – ресторана/бара, комплекса выездного обслуживания, туристического и страхового

¹⁶⁷ Намханова М.В., Санжин Б.Б. Организация и управление сферой услуг в особых экономических зонах туристско-рекреационного типа// Вестник ОрелГИЭТ. 2012. №3. С.119-121.

агентства. Новый бизнес обслуживает как постояльцев гостиницы, так и располагает своими клиентами, не проживающими в отеле. Комплекс дополнительных и сопутствующих услуг повышает конкурентоспособность предприятия РГУ.

В табл. 2.4 представлены авторские критерии выбора вида стратегии развития ОРГУ, сформированные на основе специфики и особенностей деятельности гостиничных предприятий.

Оценив организацию по предложенным параметрам, гостиничное предприятие может определиться с вектором направления роста, однако выбрать одну из стратегий развития в рамках избранного поля поможет анализ эффективности использования ресурсов организации гостиничного бизнеса.

Таблица 2.4

Критерии выбора стратегии развития организаций рынка гостиничных услуг
[составлено автором]

Параметры	Виды стратегий				
	КР	ИР	ДР	Стабилизации	Сокращения
<i>Загрузка ОРГУ</i>	>60%	>50%	>50%	>70%	<20%
<i>Доля рынка</i>	средняя	низкая, средняя	низкая	высокая	критическая
<i>Интенсивность конкуренции</i>	низкая	средняя, высокая	высокая	средняя	высокая
<i>Уникальность формата гостиничной организации</i>	не уникален, уникален	не уникален	не уникален	уникален	не уникален
<i>Устойчивость</i>	средняя, высокая	высокая	очень высокая	высокая, очень высокая	низкая
<i>Деловая репутация</i>	средняя	средняя, низкая	средняя, высокая	средняя, высокая	низкая

Где КР – концентрированный рост, ИР – интегрированный рост, ДР – диверсифицированный рост

Организационно–экономический механизм управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг включает инструментарий развития ресурсного потенциала, систему факторов внутренней и внешней среды, в механизме выделены отдельным блоком факторы деловой репутации и организационной культуры. Конечной целью управленческого воздействия является достижение экономического и управленческого эффекта (повышение эффективности использования ресурсов ОРГУ, увеличение прибыли за счет максимизации удовлетворенности клиента, укрепление деловой репутации, в конечном итоге – рост рыночной стоимости бизнеса) (рис. 2.7).

Сложившиеся в организации рынка гостиничных услуг деловая репутация и организационная культура будут определять характер и виды методов воздействия для достижения желаемого эффекта.

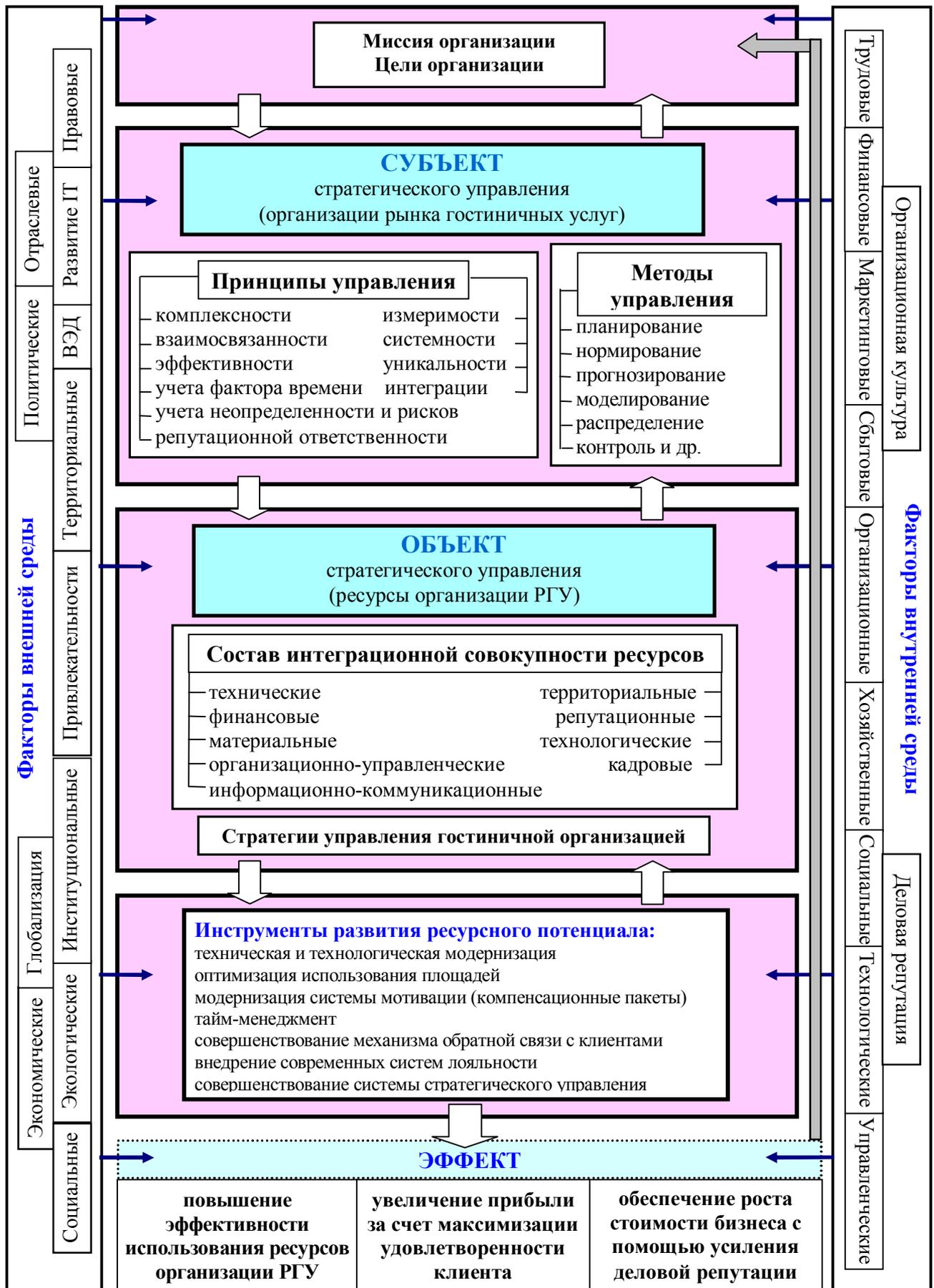


Рисунок 2.7 – Организационно–экономический механизм управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг [составлено автором]

После определения вектора стратегического развития, необходимо оценить достигнутый уровень эффективности использования ресурсов для определения конкретной стратегии развития ОРГУ и подготовки программы мероприятий по повышению эффективности управления ресурсами организации и всем гостиничным предприятием в целом.

2.3. Методика оценки эффективности использования ресурсов организации

Проблема оценки эффективности использования ресурсов организации в целом остается открытой, в силу того что современные методики описаны в основном для промышленных предприятий, банков, агропромышленных комплексов и пр., а не для гостиничных организаций, обладающей уникальной спецификой хозяйственной деятельности и ведения бизнеса.

Научных исследований, посвященных оценке эффективности использования ресурсов организаций сферы услуг и, в частности, гостиничных предприятий, очень мало и они, по нашему мнению, имеют существенный недостаток: в качестве ресурсов ОРГУ рассматривается не весь комплекс ресурсов, а лишь материальная его составляющая.

В интегральную совокупность ресурсов гостиничного предприятия были включены ресурсы: кадровые, материальные, финансовые, технологические, технические, организационно–управленческие, информационно–коммуникационные и впервые – территориальные и репутационные (рис. 1.21). Таким образом, автор охватывает весь комплекс ресурсов ОРГУ, имеющих материальную и нематериальную природу.

Предваряя оценку эффективности использования ресурсов гостиничной организации, необходимо оценить общее экономическое положение предприятия: проанализировать динамику основных экономических показателей, оценить эффективность использования основных фондов, оборотных средств и трудовых ресурсов. Формулы для расчета экономического состояния организации представлены в табл. Б1.

Методика оценки ресурсного потенциала

Автором разработана система показателей для каждого вида ресурсов (состав их интегральной совокупности приведен на рис. 1.21) и предложена система оценки частных показателей каждого ресурса (табл. Б2 – формулы расчета, табл. Б3 – показатели и критерии оценки). Данная система основана на качественной

(экспертной) и количественной оценке ресурсов, составляющих интегральную совокупность. Список экспертов приведен в табл. Б4. В табл. 2.5 приведены резюмированные данные по показателям методики оценки эффективности использования ресурсов: перечислены показатели, каждый из которых имеет ряд параметров (или формулу расчета) с диапазоном оценки (подробнее в табл. Б3).

Таблица 2.5

Показатели оценки эффективности использования ресурсов [составлено автором]

Ресурс и показатели его оценки	Ресурс и показатели его оценки
Материальные	Технологические
Материалоотдача (K_{MO})	Технологии климат–контроля
Интенсивность обновления основных фондов ($K_{OБH}$)	Система бронирования
Фондоотдача (K_{FO})	Система безопасности
Рентабельность основных средств (R_{OF})	Технологическое оснащение номера
Коэффициент использования материальных ресурсов (K_M)	Коэффициент использования технологических ресурсов (K_T)
Кадровые	Технические
Производительность труда (ПТ)	Техническое оснащение номеров
Коэффициент текучести персонала	Техническое оснащение холлов, коридоров, лифтов
Уровень образования	Техническое оснащение конференц–залов, зоны приема гостей
Стаж работы, средний возраст	Техническое состояние инженерных систем гостиницы
Коэффициент использования кадровых ресурсов (K_K)	Коэффициент использования технических ресурсов (K_E)
Территориальные	Организационно–управленческие
Местоположение региона в стране	Организационная структура
Месторасположение и характеристика города в регионе	Функциональная составляющая
Месторасположение в городе	Управленческая составляющая
Коэффициент использования территориальных ресурсов (K_L)	Коэффициент использования организационно–управленческих ресурсов (K_Y)
Финансовые	Репутационные
Рентабельность собственного капитала (R_{CK})	Репутация у клиентов
Коэффициент автономии (K_A)	Репутация у персонала
Рентабельность оборотных активов ($K_{ЭФ}$)	Бренд
Коэффициент текущей ликвидности (L_T)	Имидж
Коэффициент использования финансовых ресурсов ($K_Ф$)	Реклама
Информационно–коммуникационные	Коэффициент использования репутационных ресурсов (K_R)
Связь и TV	
Коммуникации	
Безопасность	
Коэффициент использования информационно–коммуникационных ресурсов (K_I)	
ОБОБЩАЮЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ (IRP)	

В табл. 2.6 приведена выдержка из методики для репутационных ресурсов, позволяющая отследить ход процедуры ее проведения.

Система оценки эффективности использования репутационных ресурсов ОРГУ
[составлено автором]

Показатели	Параметры показателя репутационных ресурсов	Ср. вес	Оценка	Уровень
Репутация у клиентов	1. Число повторных контактов – до 2,5 2. Рейтинг гостиницы – до 2,5 3. Процент загрузки – до 2,5 4. Мнение постояльцев – до 2,5			
Репутация у персонала	1. Зарплатоотдача – до 3 2. Стабильность кадрового состава – до 3 3. Дополнительно стимулирование труда (компенсационный пакет и др.) – до 4			
Бренд	1. Вид – до 3 (выбрать один): – бренд сети – до 3 – зарекомендовавший себя бренд – 2,5 – развивающийся бренд – до 1 2. Степень/ масштаб известности – до 4 (выбрать один): – мировой – до 4 – страновой – до 3 – региональный – до 2 – местный – до 1 3. Атрибутика (униформа, цвета, герб и др.) и прочее – до 3			
Имидж	1. Число и качество презентаций, конференций, публикаций, направленных на повышение общественного мнения – до 4 2. Имидж – до 6 (выбрать одно): – лидер – до 6 – второй–третий игрок рынка – до 4 – «догоняющий» – до 2 – развивающийся – до 1,5 – новичок до 0,5			
Реклама	1. Частота и объем – до 2: – эпизодически, небольшой ролик – до 1 – регулярно, «серийная» реклама – до 2 2. Рациональность – до 2,5 3. Эффективность – до 2,5 4. Регион размещения (страна, регион расположения и т.п.) – до 1 5. Креативность – до 2			
Коэффициент использования репутационных ресурсов (K_R)	$K_{Rj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_R = \sum_{j=1..5} K_{Rj},$ <p>где K_{Rj} – коэффициент использования j-го показателя репутационных ресурсов – средневзвешенный показатель; a_i – экспертная оценка j-го показателя репутационных ресурсов i-м экспертом; w_i – весомость j-го показателя репутационных ресурсов, присвоенная i-м экспертом; n – количество экспертов; K_R – коэффициент использования репутационных ресурсов.</p>			

Эксперты оценивают по десятибалльной шкале показатели ресурсов, присваивают весомость каждому параметру всех видов ресурсов. Затем по каждому показателю вычисляется средняя оценка, они суммируются в рамках каждого потенциала, полученная оценка является средневзвешенной. Полученные значения сравниваются с интервалами уровня эффективности использования ресурсов, шкала

приведена на рис. 2.8, а характеристика уровней представлена в табл. 2.7

	6,00	7,01	8,00	8,51	9,50
<5,99	7,00	7,99	8,50	9,49	10,00
C–	C	B–	B	A–	A

Рисунок 2.8 – Шкала соотнесения значения показателей по уровням эффективности

Таблица 2.7 – Характеристика уровней эффективности использования ресурсов

Уровень эффективности	Обозначение, интервал оценки	Краткая характеристика
Высокий	A 9,50–10,00	Предприятие находится в состоянии абсолютного равновесия по всем составляющим в соответствии со всеми критериями оценки
	A– 8,51–9,49	Имеются некоторые проблемы в деятельности организации, в целом – приемлемый уровень эффективности использования ресурсов предприятия
Средний	B 8,00–8,50	Предприятие успешно существует в бизнесе, имеются трудности, которые преодолеваются, так как работают механизмы адаптации
	B– 7,01–7,99	Индикаторный уровень эффективности использования ресурсов, характеризующий предкризисное положение предприятия. Говорит о необходимости введения антикризисного управления
Низкий	C 6,00–7,00	Наличие хронических нарушений большинства параметров всех функциональных составляющих: проблемы с обеспечением предприятия ОФ, сырьем, материалами, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование. «Точка невозврата» – если не принять меры на данном этапе, то организацию ждет крах
	C– <5,99	Критический уровень эффективности использования ресурсов, характеризующий катастрофическое положение предприятия, банкротство

Определяется среднее значение по всем ресурсам, полученный результат является обобщающим показателем эффективности использования интегральной совокупности ресурсов организации рынка гостиничных услуг (рис. 2.9).

Полученному обобщающему показателю эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг также присваивается уровень в зависимости от полученного значения (шкала приведена выше – см. рис. 2.8).

Исследование позволяет определять «узкие» места в управлении ОРГУ и ресурсами организации и на основании этой информации принимать управленческие решения о точечных, системных и программных воздействиях на проблемные зоны, а также выбрать стратегию управления ресурсами организации РГУ (авторские стратегии приведены на рис. 2.6).

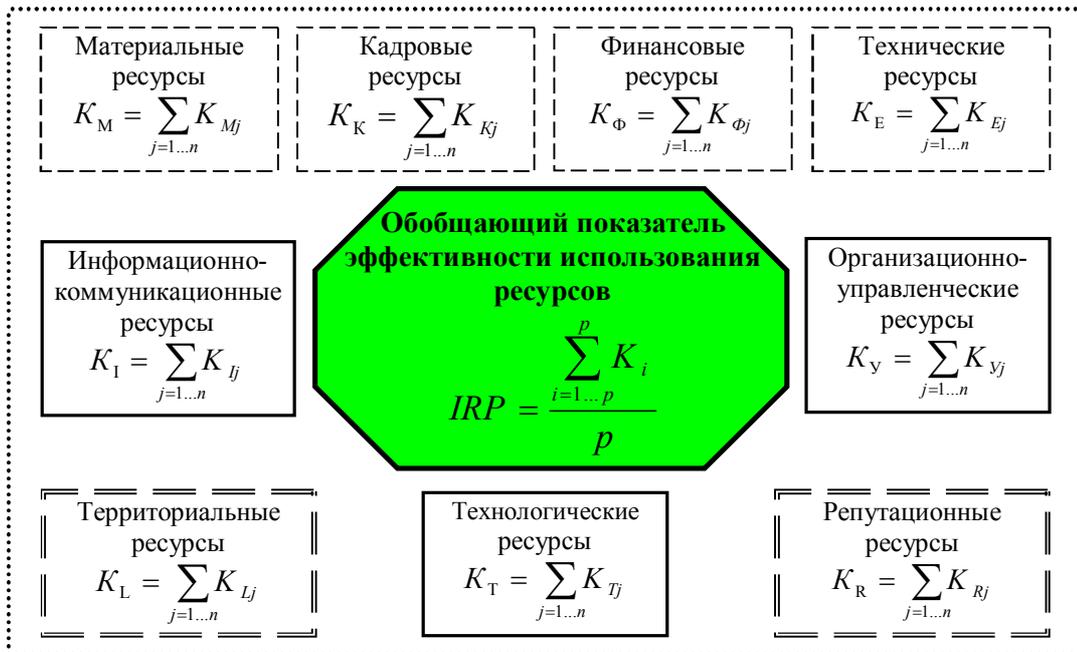


Рисунок 2.9 – Расчет обобщающего показателя эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг [составлено автором]

Предлагаемая методика оценки эффективности использования ресурсов организации обладает рядом преимуществ:

- пригодность методики для использования ее как отдельными гостиничными предприятиями, так и гостиничными сетями и при комплексном изучении тенденций в отрасли, регионе и т.д.;
- структурированность, которая позволяет четко выделить и сформулировать проблемы в управлении каждым ресурсом;
- доступность понимания результатов всему персоналу организации.

Подводя итог, можно сказать, что оценка эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг – необходимый этап стратегического анализа и управления. Предлагаемая методика расчета охватывает все основные внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях ее внутренней среды. В результате обеспечивается системный взгляд на ОРГУ, что позволит выявить все сильные и слабые стороны, а также создать на этой основе комплексный план перспективного развития.

В качестве рекомендаций по применению методики оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг предлагаются следующие положения:

1. Методика апробируется под контролем и при непосредственном участии руководителя гостиничного предприятия.

2. Рекомендуется выделить группу сотрудников, ответственных за оценку эффективности использования ресурсов, или пригласить сторонних экспертов, информацию, необходимую для оценки предоставляют соответствующие подразделения гостиничного предприятия.
3. Рекомендуемый срок проведения анализа – 3–5 рабочих дней.
4. Все результаты сводятся воедино с применением таблично–графического инструментария, с построением итоговой таблицы оценок (уровней) эффективности использования ресурсов.
5. Результаты расчетов доводятся до всех отделов, служб и всего персонала организации рынка гостиничных услуг, с разъяснениями величин и рекомендаций по их оптимизации.
6. На основании полученных данных разрабатывается программа повышения эффективности управления интеграционной совокупностью ресурсов.

Для рационализации процесса внедрения распишем подробнее алгоритм, следуя которому, гостиничное предприятие сможет самостоятельно применить методику.

В общем виде алгоритм проведения представлен на рис. 2.10, он включает двенадцать блоков, взаимоувязанных логической последовательностью и концептуальной сущностью методики оценки эффективности использования ресурсов организации.

Рассмотрим подробнее блоки алгоритма внедрения методики:

Блок 1. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по оценке эффективности использования ресурсов ОРГУ.

Блок 2. Чрезвычайно емкий этап, как по смысловой, так и по содержательной нагрузке. Второй блок включает:

- проверку на непротиворечивость миссии стоящих перед ОРГУ целей деятельности, так как зачастую предприятия ставят цели без оглядки на сформулированную миссию и система управления находится в состоянии внутреннего конфликта;
- определение цели проведения анализа ресурсов;
- проверку на непротиворечивость друг другу миссии и цели организации цели проведения анализа эффективности использования ресурсов организации; если обнаружены противоречия, то вносятся корректировки в цель анализа (а не в миссию или цель организации, так как их изменить сложнее из-за их тесной корреспонденции с другими проектами и сферами деятельности гостиничного предприятия), если противоречия не обнаружены, то после проведения других мероприятий второго этапа переходят к реализации следующего блока;

- анализ внешней среды (макро- и микроокружения, в частности, СТЭП-анализ, анализ поставщиков, конкурентов, потребителей и т.п.);
- анализ внутренней среды;
- проверку на непротиворечивость проекта анализа ресурсов окружению, если окружение не допускает осуществление проекта, то он не может быть воплощен в жизнь, и все дальнейшие мероприятия не имеют смысла. Но при этом следует учитывать тот факт, что внутренняя среда поддается корректировке в большей степени, нежели внешняя, и еще: на макроокружение повлиять чрезвычайно сложно, на микросреду – возможно.

Блок 3. На этом этапе проводится разработка поэтапного плана оценки ресурсов: с помощью структурно–морфологического анализа производится декомпозиция интегральной совокупности на составляющие ее ресурсы (см. рис. 1.21).

Блок 4. На четвертом этапе производится выбор ответственных за реализацию анализа лиц.

Блок 5. Определяются сроки выполнения анализа.

Блок 6. Документальное оформление плана оценки ресурсов с указанием сроков, исполнителей, руководителей, контрольных точек и пр.

Блок 7. Оценка эффективности использования ресурсов организации согласно предложенной методике.

Блок 8. На данном этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения УР по выполнению анализа эффективности использования ресурсов, проверка проведенных вычислений.

Блок 9. На этом этапе проводится кооперация всех проведенных исследований, и полученные оценки сводятся в обобщающий показатель эффективности использования ресурсов ОРГУ.

Блок 10. На основании анализа отчета и пояснительных записок руководство определяет итоговый уровень эффективности использования ресурсов ОРГУ.

Блок 11. На этом этапе все рассчитанные данные с пояснительными записками оформляются в единый отчет, содержащий таблицу с оценками и уровнями каждого ресурса. Согласно полученным результатам специалистами разрабатываются мероприятия по повышению эффективности использования ресурсов и оптимизации ресурсного потенциала.

Блок 12. Разработанные в блоке 11 мероприятия внедряются.

Каждый этап (блок) имеет обратную связь с блоком методике, т.е. после каждого этапа методика может дорабатываться под специфические условия конкретного ОРГУ.

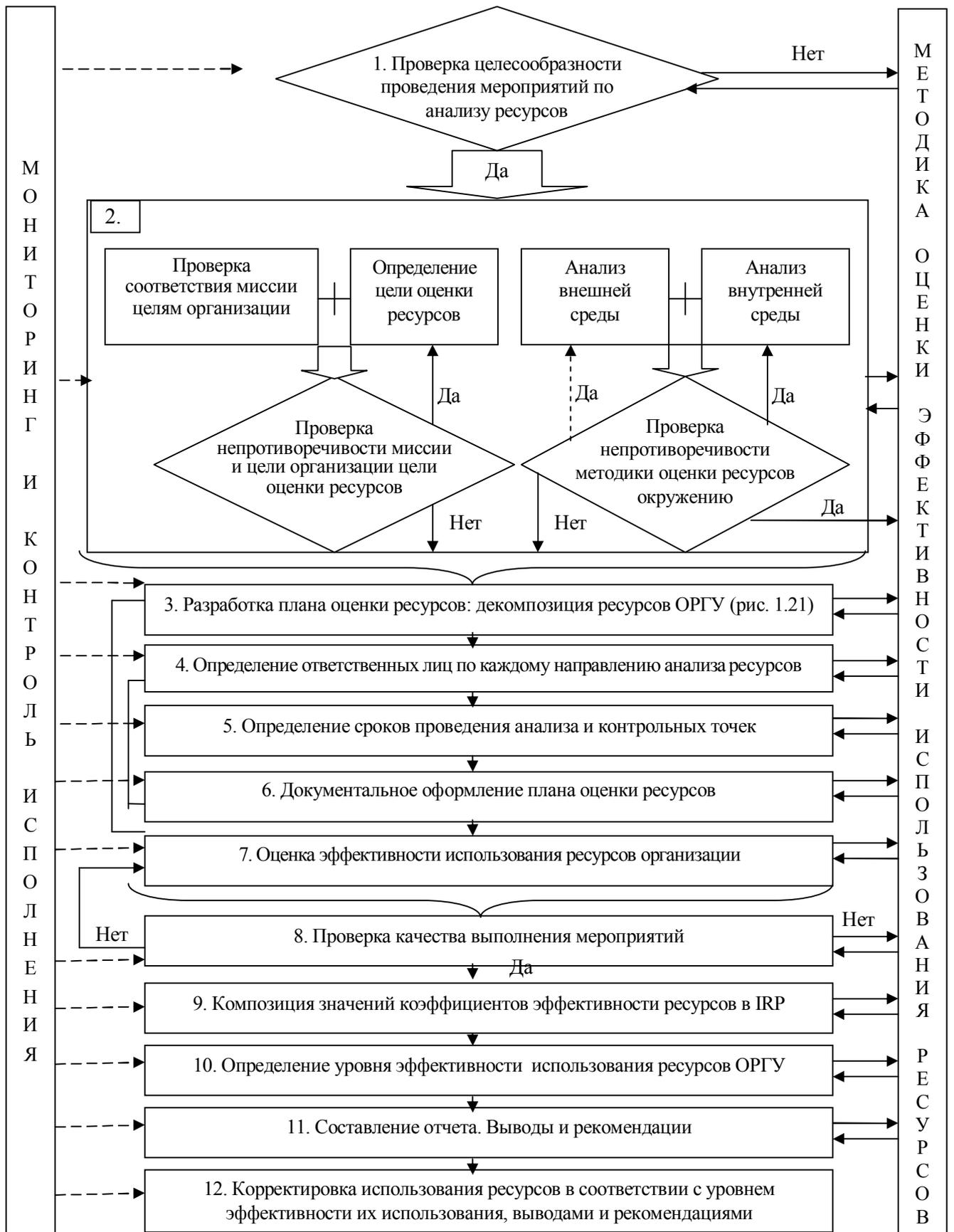


Рисунок 2.10 – Алгоритм проведения оценки эффективности использования ресурсов ОРГУ [составлено автором]

Каждый этап реализации алгоритма оценки эффективности использования ресурсов находится под постоянным контролем со стороны руководства, так как от полученных результатов будет зависеть дальнейшая политика организации.

Таким образом, предложенный алгоритм оценки эффективности использования ресурсов является проработанной и детальной программой и позволяет взглянуть на проблему оценки достаточно широко, с разных точек зрения.

Подводя итог, можно сказать, что следование приведенному алгоритму позволит организации рынка гостиничных услуг самостоятельно применять методику оценки ресурсов, а учет рекомендаций поможет более рационально подойти к процессу внедрения.

Для менеджера первостепенное значение имеет эффект преобразования количественных изменений в качественные. Внедрение разработанной методики оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг позволит увидеть целостную картину состояния ОРГУ в данный момент времени и стратегические перспективы развития всей организации.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Анализ научных исследований последних лет позволил определить организационную культуру и деловую репутацию как одни из основных факторов детерминации эффективности управления ресурсами организации гостиничного бизнеса. Изучение подходов к формированию и оценке влияния организационной культуры на деятельность организации и величину ее потенциала позволило выделить основные показатели и критерии, используемые в различных методиках, и составить авторский набор показателей, что позволит рассчитать обобщающий показатель организационной культуры и в дальнейшем служит цели определения мультипликативного эффекта влияния изменения организационной культуры на изменение эффективности использования ресурсов.

Развитие организации автор представляет в виде спирали, при этом чем старше организация, тем стабильнее ее развитие и тем больше длительность пребывания в стадии стабилизации – наиболее комфортной и предпочтительной стадии, на которой компания получает дивиденды роста, накапливает силы и ресурсы для перехода на следующий виток развития. Переход на следующую итерацию развития осуществляется за счет активизации ресурсного потенциала, что провоцирует рост рыночной стоимости бизнеса. Продолжительность стадии роста и «крутизна подъема»

его кривой возрастают по мере роста организации. Каждый виток для ОРГУ может закончиться крахом, так как стадия роста несет компании риски неопределенности. Этим обуславливается рост расстояния между витками спирали: чем больше имеет ресурсов ОРГУ и чем выше его рыночная стоимость, тем большим рискует организация при переходе на следующую итерацию развития и тем продолжительней и результативней стадия роста в случае успеха.

Автором предложены стратегии организации рынка гостиничных услуг на основе управления ее ресурсным потенциалом, им дано подробное описание, и они классифицированы на основе стратегий, рассмотренных О.С. Виханским.

Предложенный автором организационно-экономический механизм управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг включает инструментарий развития ресурсного потенциала, систему факторов внутренней и внешней среды, в механизме выделены отдельным блоком факторы деловой репутации и организационной культуры. Конечной целью управленческого воздействия является достижение экономического и управленческого эффекта (повышение эффективности использования ресурсов организации РГУ, увеличение прибыли за счет максимизации удовлетворенности клиента, укрепление деловой репутации, в конечном итоге – рост рыночной стоимости бизнеса).

Предложенная методика оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг позволяет произвести количественную оценку эффективности использования каждого ресурса интегрированной совокупности и рассчитать обобщающий показатель эффективности их использования. Благодаря введению шкалы соотнесения полученных значений по рейтинговым группам, определяется уровень эффективности использования ресурсов в балльном и буквенном эквиваленте, результаты интегрируются в итоговую оценку уровня эффективности использования ресурсов.

Методика позволяет получить комплексную картину эффективности использования интеграционной совокупности ресурсов, «узких» мест и резервов рационализации. Она легко адаптируется под любое гостиничное предприятие, позволяя оценивать как общие моменты эффективности управления ресурсами, так и наиболее значимые моменты для конкретной организации.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

3.1. Оценка эффективности использования ресурсов гостиничного предприятия

Разработанный алгоритм внедрения методики оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг города прост и понятен, однако главный его этап – расчетный – представляется наиболее сложным и трудоемким, рассмотрим его на примере гостиницы города Красноярск – «Октябрьской».

Характеристика рынка гостиничных услуг города Красноярск приведена в п. 1.1 диссертации, краткая характеристика объекта исследования – гостиницы «Октябрьская» в табл. Б6–Б9.

Гостиница «Октябрьская» является примером классической гостиницы – это отдельно стоящее многоэтажное здание, имеет более 35 номеров, предоставляет услуги размещения и питания (номерной фонд – 99 номеров, ресторан и бар), а также комплекс дополнительных услуг (тренажерный зал, бассейн, сауна, салон красоты и др.), официально сертифицирована, имеет средний класс звездности – 3*.

Для полного представления об экономическом положении гостиницы необходимо оценить динамику основных показателей, эффективность использования основных фондов, оборотных средств, кадровых ресурсов и т.п.

Основные экономические показатели гостиницы представлены в табл. В1–В5, а наиболее значимые показатели сведены в табл. 3.1 и представлены на рис. 3.1.

Таблица 3.1

Основные экономические показатели деятельности гостиницы «Октябрьская»
за 2011–2014 гг.

Показатели	Год				Отклонение, 2014г.–2013г.	Тр % 2014г./2013г.
	2011	2012	2013	2014		
Выручка от продажи товаров, работ, услуг (ОРТ), тыс. руб.	66562,00	67868,00	74078,00	75756,00	1678,00	102,27
Численность работников всего, чел.	76	75	75	74	-1,00	98,67
Валовая прибыль, тыс. руб.	14570,00	3030,00	19238,00	29952,00	10714,00	155,69
Издержки обращения, тыс. руб.	233,00	243,00	14987,00	17881,00	2894,00	119,31
Рентабельность предприятия, %	21,18	5,90	6,83	17,95	21,18	x
Чистая прибыль, тыс. руб.	10368	2908	3790	10612	6822,00	280,00

Из данных табл. 3.1 видно, что в 2014 г. выручка гостиницы «Октябрьская» возросла на 1678 тыс. руб. (прирост 2,27%), рассматривая динамику изменения выручки, можно сказать, что наблюдается небольшой, но неуклонный рост (рис. 3.1).

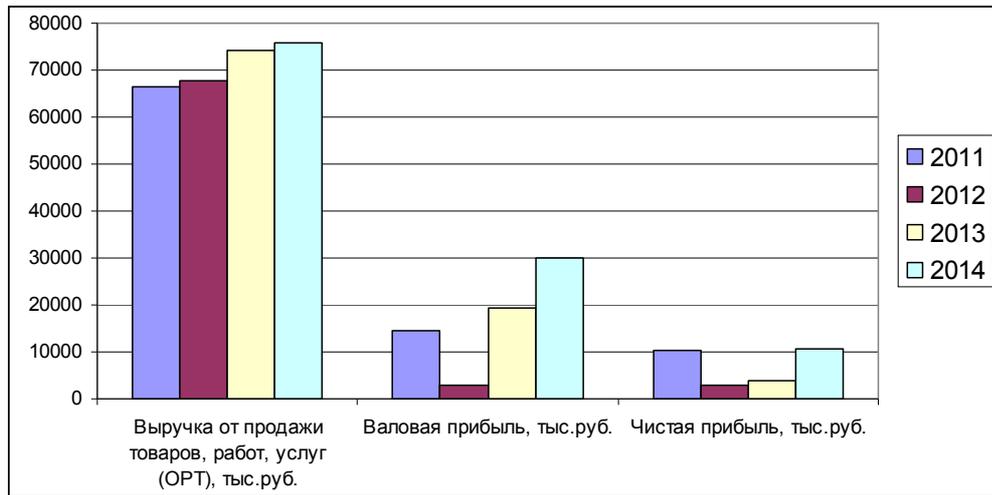


Рисунок 3.1 – Динамика основных экономических показателей деятельности гостиницы «Октябрьская» за 2011–2014 гг.

В целом экономическая деятельность гостиничного предприятия оценивается положительно – наблюдается рост основных показателей.

В табл. В2 представлены показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов гостиницы «Октябрьская» в 2011–2014 гг. По данным таблицы видно, что основные фонды гостиницы «Октябрьская» используются эффективно, так как значения фондоотдачи, коэффициента эффективности использования ОФ и интегрального показателя использования основных фондов возрастают.

Значения показателей эффективности использования оборотных средств приведены в табл. В3, анализируя данные, можно сказать, что оборотные средства используются достаточно эффективно – наблюдается рост коэффициента рентабельности на 10,73% в 2014 г.

Показатели, характеризующие эффективность работы персонала гостиницы «Октябрьская» в 2011–2014 гг., представлены в табл. В4, анализируя их, можно сделать следующие выводы: структура гостиничного предприятия является сбалансированной, численность управленцев колеблется на уровне 10–14% общей численности персонала и снижается к 2014 г., при этом заработная плата управленцев отличается на 41% и наблюдается рост этого показателя в динамике.

В 2013–2014 гг. наблюдается экономия фонда заработной платы (что говорит о превышении темпов роста выручки над темпами роста заработной платы), а это свидетельствует о достаточно высокой производительности труда в организации. Но при этом коэффициент соотношения роста заработной платы и производительности труда снижается и равен 1 в 2014 г., что подтверждает одинаковый темп роста этих

показателей; позитивным моментом является рост зарплатоотдачи на 0,02 ед.

Подводя итог анализа, можно сказать, что наблюдается небольшой, но стабильный рост основных показателей эффективности деятельности гостиничного предприятия.

Анализ эффективности использования ресурсов позволит глубже оценить деятельность гостиницы «Октябрьская», для того чтобы в динамике посмотреть на значения обобщающего показателя эффективности использования ресурсов. Оценку целесообразно произвести за два периода – 2013 и 2014 г.

Оценим эффективность использования ресурсов: методика приведена в п. 2.3 диссертационного исследования, данные с показателями и системой оценки ресурсов – в табл. Б11, значения расчетных показателей в табл. В6, экспертные оценки всех видов ресурсов систематизированы в табл. В7, В8.

Пример расчета показателей и оценка уровня одного из ресурсов приведены в табл. 3.2 (шкала соотнесения по уровням представлена на рис. 2.8 и в табл. 2.7).

Таблица 3.2

Расчет значения показателей и определение уровня эффективности использования ресурсов на примере репутационных гостиницы «Октябрьская», г. Красноярск

Показатели	Параметры показателя репутационных ресурсов	Ср. вес	Экспертная оценка параметра, уровень	
			2013 г.	2014 г.
Репутация у клиентов	1. Число повторных контактов – до 2,5 2. Рейтинг гостиницы – до 2,5 3. Процент загрузки – до 2,5 4. Мнение постояльцев – до 2,5	0,24	8,25 (B)	8,30 (B)
Репутация у персонала	1. Зарплатоотдача – до 3 2. Стабильность кадрового состава – до 3 3. Дополнительно стимулирование труда (компенсационный пакет и др.) – до 4	0,18	6,55 (C)	8,15 (B)
Бренд	1. Вид – до 3 (выбрать один): – бренд сети – до 3 – зарекомендовавший себя бренд – 2,5 – развивающийся бренд – до 1 2. Степень/ масштаб известности – до 4 (выбрать один): – мировой – до 4 – страновой – до 3 – региональный – до 2 – местный – до 1 3. Атрибутика (униформа, цвета, герб и др.) и прочее – до 3	0,20	6,10 (C)	6,40 (C)
Имидж	1. Число и качество презентаций, конференций, публикаций, направленных на повышение общественного мнения – до 4 2. Имидж – до 6 (выбрать одно): – лидер – до 6 – второй–третий игрок рынка – до 4 – «догоняющий» – до 2 – развивающийся – до 1,5 – новичок до 0,5	0,20	7,15 (B–)	7,40 (B–)
Реклама	1. Частота и объем – до 2: – эпизодически, небольшой ролик – до 1 – регулярно, «серийная» реклама – до 2 2. Рациональность – до 2,5	0,18	5,35 (C–)	7,05 (B–)

	3. Эффективность – до 2,5 4. Регион размещения (страна, регион расположения и т.п.) – до 1 5. Креативность – до 2			
Коэффициент использования репутационных ресурсов (K_R)	$K_{Rj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_R = \sum_{j=1..5} K_{Rj}$ <p>где K_{Rj} – коэффициент использования j-го показателя репутационных ресурсов – средневзвешенный показатель; a_i – экспертная оценка j-го показателя репутационных ресурсов i-м экспертом; w_i – весомость j-го показателя репутационных ресурсов, присвоенная i-м экспертом; n – количество экспертов; K_R – коэффициент использования репутационных ресурсов.</p>	–	Средневзвешенное значение	
			6,79 (C)	7,49 (B–)

После расчета показателей и определения уровня эффективности использования всех ресурсов, составляющих интеграционную совокупность (см. рис. 1.21), значения средневзвешенных оценок сводятся в обобщающий показатель эффективности использования ресурсов (IRP), его значение ранжируется в соответствии с критериями уровня (табл. 2.7), сводятся в единую таблицу. На основании данных табл. 3.3 построена наглядная схема эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг (рис. 3.2).

Таблица 3.3

Итоговые значения средневзвешенных оценок и обобщающий показатель эффективности использования ресурсов

Ресурсы	Средневзвешенное значение		Уровень	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Материальные	7,88	8,13	B-	B
Технические	8,17	8,67	B	A–
Технологические	7,62	8,26	B–	B
Территориальные	8,86	8,86	A–	A–
Организационно–управленческие	8,50	9,11	B	A–
Информационно–коммуникационные	7,31	8,35	B–	B
Репутационные	6,79	7,27	C	B–
Финансовые	8,43	9,03	B	A–
Кадровые	7,51	8,30	B-	B
Обобщающий показатель эффективности использования ресурсов	7,90	8,44	B–	B

Анализ проведенного исследования позволяет сделать вывод о том, что обобщающий показатель эффективности использования ресурсов гостиницы «Октябрьская» в 2014 г. увеличился (с уровня B– до уровня B), а следовательно, возросла и эффективность системы управления в целом и ресурсами, в частности.

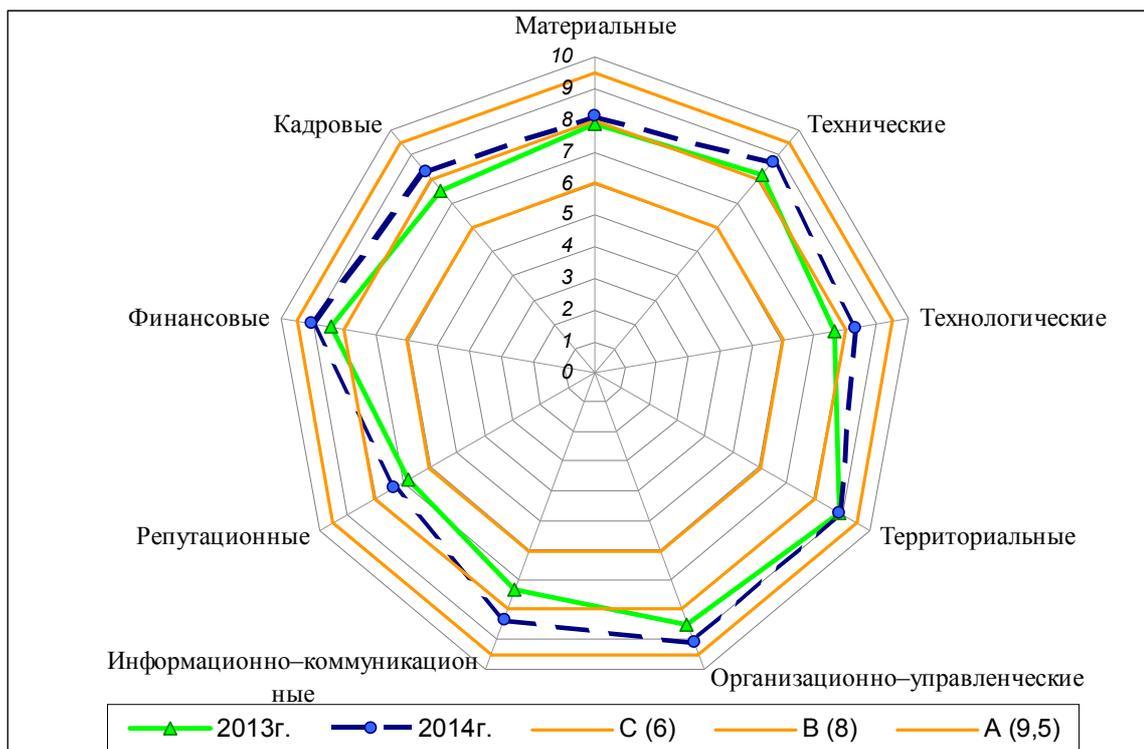
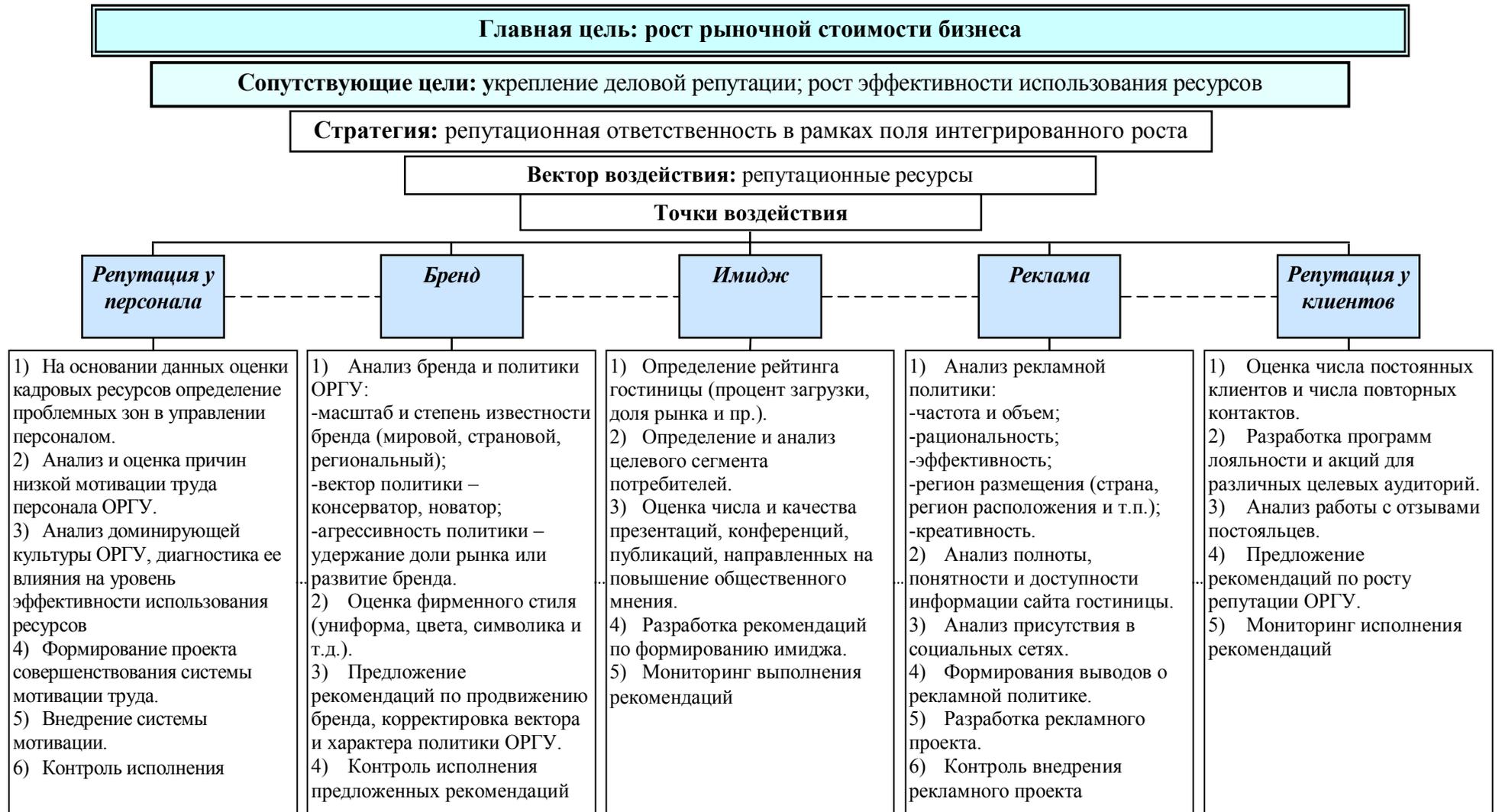


Рисунок 3.2 – График-радар эффективности использования интеграционной совокупности ресурсов гостиницы «Октябрьская» в 2013–2014 гг.

Анализируя полученные результаты можно сказать, что в 2013 г. самая низкая эффективность использования у репутационных ресурсов (критически низкий уровень С). Организация эффективнее всего использует организационно-управленческие, финансовые и технические ресурсы (уровень В). Исходя из результатов проведенного исследования, необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности использования репутационных ресурсов, задействуя ресурсы, показатели применения которых находятся на высоком уровне (оценка выше 8 баллов, уровень В и выше), направляя вектор управленческого воздействия на параметры: репутация у клиентов и персонала, бренд, имидж, реклама.

Исследование позволяет определять «узкие» места и на основании этой информации принимать управленческие решения о точечных, системных и программных воздействиях на проблемные зоны. Стратегические действия менеджмента гостиницы «Октябрьская» необходимо сконцентрировать в поле интегрированного роста, при этом достаточно низкое значение уровня эффективности использования репутационных ресурсов определяют вектор развития по стратегии «репутационной ответственности».

Автором разработана программа внедрения и реализации стратегии репутационной ответственности предприятия рынка гостиничных услуг (рис. 3.3).



Мероприятия стратегии репутационной ответственности

Исполнители: Генеральный директор, заместители директора, отдел маркетинга, отдел кадров, старшие администраторы Ресурсы: информационные, коммуникационные, кадровые, финансовые	Срок реализации: 12 месяцев
---	------------------------------------

Рисунок 3.3 – Программа реализации стратегии репутационной ответственности организации рынка гостиничных услуг

Программа проработана с точки зрения системного и целевого подхода, детализирована по мероприятиям, исполнителям, ресурсам и срокам.

Анализ предлагаемых мероприятий позволяет сделать вывод, о том, что для реализации стратегии будет необходима вся информация, полученная в ходе оценки эффективности использования ресурсов, так, например, диагностика блока «репутация у персонала» потребует информацию по анализу информационно-коммуникационного, организационно-управленческого и кадрового ресурсов.

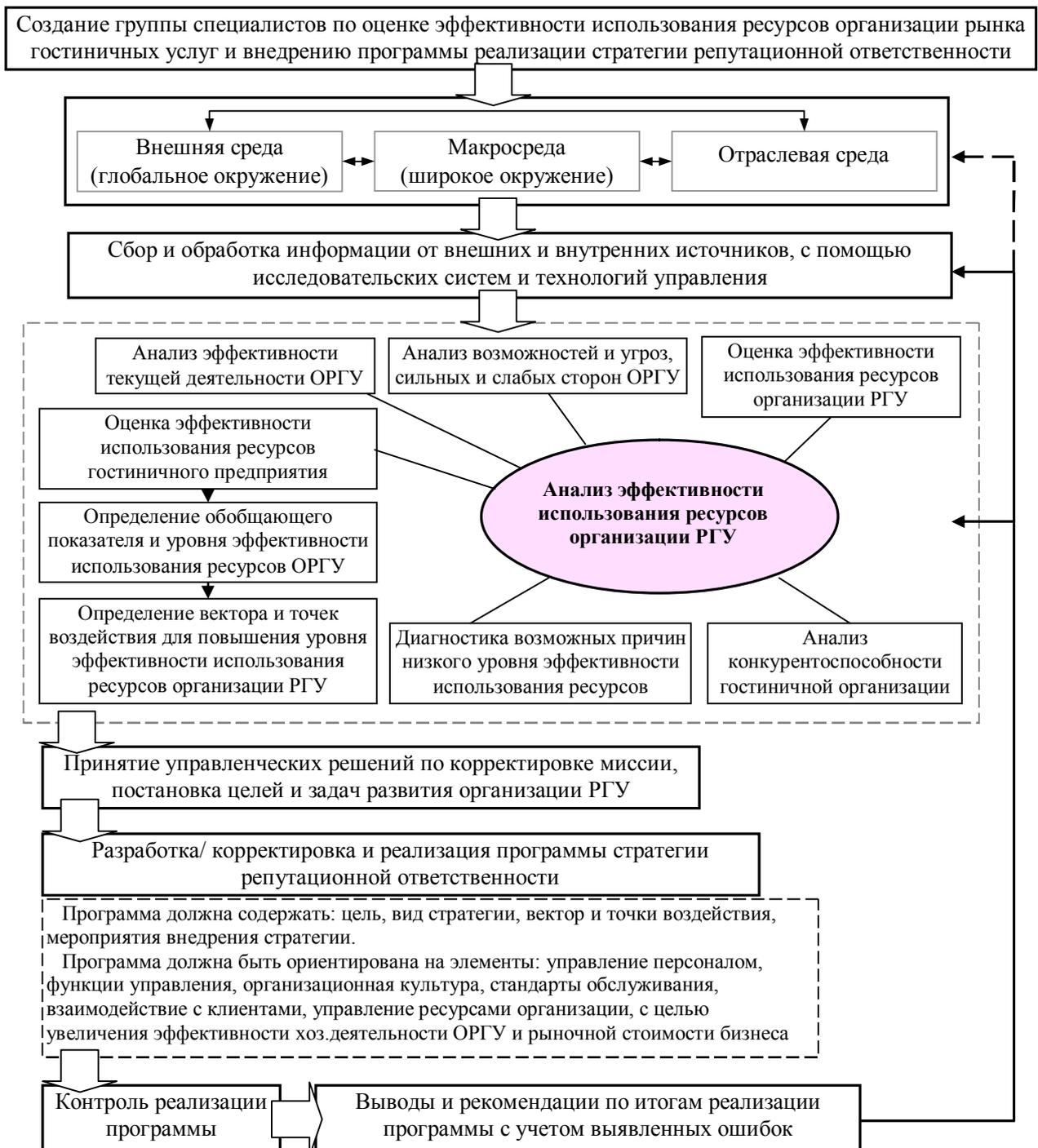


Рисунок 3.4 – Модель внедрения организационно-экономического механизма на предприятии рынка гостиничных услуг

Таким образом, можно выделить еще один положительный аспект проведения оценки эффективности использования ресурсов по разработанной автором методике: она служит источником информации, на основании которой руководитель может с меньшим риском неопределенности принимать управленческие решения о воздействии на проблемные зоны. При внедрении мероприятий программы реализации стратегии репутационной ответственности организации рынка гостиничных услуг необходимо следовать организационно-экономическому механизму управления ресурсами организации рынка гостиничных услуг (рис. 2.7). Модель его внедрения представлена на рис. 3.4

Остановимся подробнее на каждом мероприятии предлагаемой автором программы реализации стратегии репутационной ответственности гостиницы «Октябрьская».

3.2. Реализация стратегии управления ресурсами гостиничной организации

Автором выявлен ряд проблем в эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг в 2013г., наибольшие проблемы гостиница «Октябрьская» испытывает в сфере реализации репутационных ресурсов, руководству гостиницы была предложена программа, осуществление которой позволит нивелировать низкий уровень результативности использования репутационных ресурсов. В ходе анализ были выявлены низкие значения параметров «репутация у персонала», «бренд», «имидж», «реклама», что диктуют необходимость совершенствования организационной культуры, внутренней политики управления персоналом и внешней политики управления репутацией гостиницы.

На основании проведенного анализа автором была определена приоритетная стратегия ОРГУ – это стратегия репутационной ответственности, предложена программа ее реализации (см. рис. 3.3), проработанная с точки зрения целевого подхода, детализированная по мероприятиям, исполнителям, ресурсам и срокам.

Остановимся подробнее на каждом мероприятии разработанной автором программы стратегии репутационной ответственности гостиницы «Октябрьская» г. Красноярск:

1. Репутация у персонала

Для повышения эффективности управления ресурсами автором был предложен проект совершенствования организационной культуры для реализации в 2014 г.

Цели реализации проекта приведены на рис. 3.5. Готовность и желание

сотрудника выполнять свою работу являются одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Организационная культура во многом опирается на систему мотивации труда. Под мотивацией понимается желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, что позволяет удовлетворять их собственные индивидуальные потребности.



Рисунок 3.5 – Система целей реализации проекта по совершенствованию организационной культуры

Предлагаемая система мотивации представлена на рис. 3.6, а в табл. В14 приведены примеры мотивационного воздействия. В табл. В11 проработаны мероприятия проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в зависимости от применяемых методов воздействия. Условиями успешного воздействия стимулов на работников гостиницы «Октябрьская» являются:

- индивидуальные премии по результатам ежегодной оценки за выполнение задач, достижение цели;
- разовые выплаты вознаграждений, например, за победу во внутриорганизационных конкурсах;
- предоставление сотрудникам беспроцентных кредитов;
- бесплатное обучение сотрудников или возмещение расходов на обучение, но с обязательством отработать в компании после завершения обучения не менее 3 лет;
- предоставление бесплатного или льготного питания;
- оплата путевок в санатории и дома отдыха, оплата расходов на лечение, оплата транспортных расходов;
- проведение банкетов, праздников для сотрудников и членов их семей, подарки к

праздникам и по особым поводам;

- за особые успехи предоставление дополнительных оплачиваемых дней отпуска;
- гарантированные прибавки к заработной плате сотрудников, прибавки за выслугу лет, увеличение зарплаты по результатам ежегодной оценки результатов работы сотрудника, оплата переработок и работы в выходные дни;
- предоставление возможности обучения и профессионального роста;
- возможность развития неспециализированной карьеры;
- обеспечение сотрудников всей необходимой информацией по вопросам развития карьеры.

Проект совершенствования организационной культуры был принят и реализован гостиницей «Октябрьская».



Рисунок 3.6 – Система мотивации персонала гостиницы «Октябрьская»

Диагностика влияния организационной культуры ОРГУ на изменение эффективности использования ресурсов

Рассчитаем показатели организационной культуры для гостиницы «Октябрьская» (формулы расчета приведены в п. 2.3 табл. 2.1, расчет значений представлен в табл. В9, В10) и определим обобщающий показатель организационной культуры (C_{int}).

В 2013 г. значение данного показателя равно 0,868, что говорит о тормозящем воздействии культуры на эффективность использования ресурсов, а в 2014 г. обобщающий показатель организационной культуры составил 1,015, что говорит о совершенствовании доминирующей культуры и положительном воздействии ее на эффективность использования ресурсов ОРГУ.

Рассчитаем мультипликатор изменения эффективности использования ресурсов под воздействием изменений в доминирующей культуре ОРГУ:

$$M_{IRP}^{OK} = \frac{8,46 - 7,90}{1,015 - 0,868} = 3,81,$$

т.е. рост C_{int} на 0,01 ед. ведет к росту IRP на 0,04 ед.

Оценим, каким было бы значение обобщающего показателя эффективности использования ресурсов (IRP) при нейтральном значении обобщающего показателя организационной культуры (=1), в 2013 и 2014 гг.

$$IRP_{2013}^N = \frac{IRP_{2013}}{C_{2013}} = \frac{7,90}{0,868} = 9,10 \text{ (уровень А-)}$$

$$IRP_{2014}^N = \frac{IRP_{2014}}{C_{2014}} = \frac{8,46}{1,015} = 8,33 \text{ (уровень В)}$$

$IRP_{2013,2014}^N$ – обобщающий показатель эффективности использования ресурсов при нейтральном (N) воздействии организационной культуры на РП ПРГУ.

Следовательно, в 2013 г. значение IRP без отрицательного воздействия организационной культуры составляло бы 9,10 (что больше реального значения 2013 г. на 1,2 ед.), и при этом уровень эффективности использования ресурсов составил бы «А-» вместо фактического «В-», а в 2014 г. без положительного влияния ОК обобщающий показатель эффективности использования ресурсов был бы 8,33 (меньше реального значения на 0,13 ед.).

Таким образом, автором доказано наличие мультипликативного эффекта влияния изменений в доминирующей культуре организации на изменения эффективности использования ресурсов гостиничной организации.

Изменения в организационной культуре дают отсроченный эффект, и в 2015 г. автором и экспертами прогнозируется дальнейшее улучшение показателей

деятельности.

Контроль внедрения мероприятий показал, что все мероприятия данного этапа внедрены, анализ эффективности использования ресурсов ОРГУ по авторской методике показал рост в 2014 г. всех оценок проблемных зон:

Информационно–коммуникационные ресурсы: 7,31(В-)→8,35(В)

Репутационные ресурсы, параметр - репутация у персонала: 6,55 (С) →8,15(В),

Кадровые ресурсы, итоговое значение изменилось с 7,51 (В-) до 8,30 (В),

2. Бренд

1) *Анализ бренда и политики ОРГУ*

Бренд «гостиница Октябрьская» – региональный, степень известности – г.Красноярск и бизнес-сообщество ближайших городов.

– вектор политики – консерватор, с элементами новаций: гостиница функционирует с 1976 г., масштабная замена мебели произведена в 1994 и в 2012 гг., обновление интерьера в 2011 г., 2011–2012 гг. – реконструкция объекта (надстройка этажа);

– политика направлена на удержание доли рынка: руководство активных действий не совершает – не стремится сертифицировать гостиницу на 4*, до 2014 г. не проводилось систематическое обучение и повышение квалификации персонала (только эпизодически).

Автор рекомендует вести более агрессивную рыночную политику: участие в тендерах на размещение служащих государственного аппарата, переговоры по заключению контрактов с правительством г. Красноярск и спортивными федерациями Красноярского края и России.

2) *Оценка фирменного стиля* (униформа, цвета, символика и т.д.) – присутствует индивидуальный стиль, он высоко оценивается клиентами и персоналом.

Мониторинг исполнения предложенных мероприятий показал, что фирменный стиль в изменении не нуждается. Гостиница «Октябрьская» в 2014 г. достигла договоренностей с администрацией Красноярск на размещение гостей и участников Красноярского экономического форума (КЭФ), что привело к росту среднегодовой загрузки организации РГУ до 62%.

3. Имидж

1. Рейтинг гостиницы по информации Booking.com 8,5 баллов, доля рынка около 8,8%, средний процент загрузки 60% (самый высокий из всех гостиниц города с номерным фондом от 35 номеров), стоимость номера стабильна.

2. Целевой сегмент – бизнесмены, возраст – старше 40 лет.

3. Презентации, конференции, направленные на повышение общественного мнения, не проводились.

Внедрение предложенных автором мероприятий (сотрудничество с орг. комитетом по проведению Красноярского экономического форума) позволило увеличить средний процент загрузки до 62%, а долю рынка до 9,2%, рейтинг гостиницы вырос на 0,4 пункта и составил 8,9 баллов.

Также автором предлагается частичная переориентация на молодых бизнесменов (25–35 лет), так как средний возраст бизнесменов в России 30 лет.

Автором предложены современные способы продвижения гостиничного продукта (подробнее см в п. 4 – реклама).

4. Реклама

1. Анализ рекламной политики показал, что мероприятия ФОССТИС не проводятся, рекламная политика не сформирована.

2. Анализ полноты понятности и доступности информации сайта гостиницы – сайт очень информативен: есть возможность забронировать номер, совершить виртуальный тур, ознакомиться с ценами на гостиничные номера, присутствует контактная информация, есть схема проезда, отзывы о гостинице транслируются с нескольких ресурсов онлайн-бронирования, а также есть «гостевая книга» на самом сайте, размещена информация о проводимых акциях, в разделе «отчетность» размещена достаточно актуальная информация в соответствии с требованиями Российской гостиничной ассоциации.

3. Анализ присутствия в социальных сетях – в 2013г. отсутствовали собственные странички и группы в социальных сетях

4. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости создания проекта рекламной политики.

Автор предлагает следующие мероприятия, направленные на формирование положительного имиджа гостиницы у общества и клиентов:

Сотрудничество с орг. комитетом КЭФ, с возможностью рекламы ОРГУ в качестве партнера, сотрудничество с фестивалем «Зеленый» и размещение собственной площадки в ходе его проведения.

5. Мониторинг исполнения предложенного рекламного проекта показал:

Гостиница «Октябрьская» активизировала рекламную политику в социальных сетях – в ноябре 2014 г. создана группа ВКонтакте и Фейсбуке, планируется страничка в Инстаграмме, разработаны проекты сотрудничества с группами ВКонтакте: «Я живу в Красноярске», «Я люблю Красноярск», «Выбирай» и др. по проведению розыгрышей

и акций.

С 2014 г. на страницах официальных групп гостиницы «Октябрьская» в социальных сетях размещается актуальная информация о проводимых мероприятиях и акциях.

Планируется участие в программе «Гостинец».

5. Репутация у клиентов

1. Процент постоянных клиентов составляет 49%, прирост составил 4% с момента начала реализации мероприятий стратегии репутационной ответственности.

2. Разработка программ лояльности и акций для различных целевых аудиторий, авторские предложения:

-активизация рекламной политики в социальных сетях – размещение актуальной информации о проводимых мероприятиях и акциях.

-участие в программе «Гостинец».

3. Анализ работы с отзывами постояльцев.

Авторские рекомендации: усилить работу по жалобам постояльцев, проводить дополнительное обучение персонала, разбирать и проигрывать конфликтные ситуации на тренингах и в ходе внутренних конкурсов.

На страницах в социальных сетях ввести оперативное реагирование на все отзывы, как положительные, так и негативные.

Контроль исполнения предложенных мероприятий показал, что в официальной группе ВКонтакте с 2014 г. размещается актуальная информация о проводимых акциях по сегментам клиентов (бизнесмены, молодожены, путешественники и т.п.). Проведен внутренний конкурс, в ходе которого сотрудники проигрывали и разбирали типичные и нестандартные конфликтные ситуации, по итогам конкурса вручены награды и премии,

Подводя итог внедрению стратегии репутационной ответственности, можно сделать вывод, что внедрение и реализация предложенной автором стратегии позитивно отразились на компонентах интеграционной совокупности ресурсов гостиницы – наблюдается положительная динамика по важнейшим параметрам. Рассмотрим в п. 3.3 как повлияло внедрение стратегии на ключевые для диссертационного исследования показатели.

3.3. Социально–экономическая эффективность реализации программы стратегического развития организаций рынка гостиничных услуг

Оценим влияние внедренной и реализованной стратегии на кадровые и репутационные ресурсы.

Кадровые ресурсы. Благодаря внедрению предложенных автором мероприятий стратегии репутационной ответственности, эффективность их использования возросла с 7,51 (В-) до 8,30 (В), что свидетельствует о высокой результативности разработанной и реализованной программы мероприятий.

Репутационные ресурсы. Еще одним свидетельством позитивного тренда является рост эффективности этого вида ресурса с уровня С до уровня В– (7,27 ед.)

Применение авторской методики в 2014 г. показало, что уровень эффективности использования *ресурсов* вырос с уровня В– (7,90 ед.) до уровня В (8,46 ед.) и прогнозируется его дальнейший прирост в 2015 г.

Рыночная стоимость бизнеса (РСБ). РСБ гостиницы «Октябрьская», по информации руководства гостиницы, в 2013г. оценивалась на уровне 275 млн руб., а в 2014 г. составила 315млн. руб. (прирост на 15%).

В табл. В13 приведена аналитическая справка итогов исполнения программы внедрения и реализации стратегии репутационной ответственности ОРГУ.

В ходе процесса формирования стратегического поведения для улучшения ресурсного потенциала возникает ряд рисков, которые можно сгруппировать следующим образом:

1. Отраслевые риски

Рост конкуренции на гостиничном рынке г. Красноярска, со стороны других гостиниц (в первую очередь, открытие новых гостиниц, а также новые маркетинговые предложения).

Высокие цены на гостиничный продукт в г. Красноярске.

Риск повышения цен на предоставляемые услуги со стороны поставщиков.

2. Риски, связанные с деятельностью Общества

Риски, связанные с текущими судебными процессами во внимание не принимаются, так как общество не участвует в судебных процессах, которые могли бы оказать негативное влияние на его финансовое состояние. В своих отношениях с контрагентами предприятие строго придерживается условий заключенных договоров и требований законодательства, не имеет просроченной кредиторской задолженности.

Риск отсутствия возможности продления действия имеющихся лицензий

минимален и считается незначительным, в связи с тем, что предприятие стремится полностью выполнять требования, обуславливающие продление действия лицензий. Общество использует в своей деятельности объекты, нахождение которых в обороте ограничено.

Риски, связанные с возможной ответственностью общества по долгам третьих лиц, отсутствуют.

3. Правовые риски

Изменение налогового законодательства – влияние данного фактора может негативно отразиться на деятельности предприятия в случае повышения налоговых ставок.

Подводя итог, сделаем вывод, что методика оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг отличается детальным анализом каждого ресурса гостиницы, дает возможность получения иерархической структуры: от оценки частных показателей к обобщающему показателю результативности, дифференцировать полученные значения в соответствии с рейтингом. Автором оценен мультипликативный эффект влияния изменений организационной культуры на эффективность использования ресурсов: автором доказано, что позитивные изменения в доминирующей культуре влекут рост эффективности использования ресурсов организации.

Авторские разработки в области управления и оценки эффективности использования ресурсов адаптированы и применены на материалах гостиничного предприятия города Красноярск – гостиницы «Октябрьская». Исследование позволило определить «узкие» места и на основании этой информации принять управленческие решения о точечных, системных и программных воздействиях на проблемные зоны.

Оценим управленческую эффективность предлагаемых автором нововведений (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Управленческая эффективность внедрения авторских разработок

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка	
Достижение цели	1. Степень достижения цели. 2. Расширение доли рынка. 3. Сохранение организации как целостности	0,9	0,9
		0,8	0,8
		0,5	0,7

Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,5	0,6
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,6	0,7
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,7	0,8
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,8	0,9
	5. Скорость и точность выделения информации по спец. запросам.	0,6	0,7
	6. Надежность и безопасность информации.	0,7	0,7
	7. Своевременность информации.	0,8	0,9
	8. Наличие необходимой информации.	0,7	0,8
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,7	0,8
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,9	0,8
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,6	0,5
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,5	0,4
	4. Эффективность управленческих решений.	0,9	0,9
	5. Точность управленческих решений	0,8	0,9
	6. Надежность решений.	0,8	0,9
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,6	0,7
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,8	0,9
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,6	0,8
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,7	0,8
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы	0,7	0,9
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей.	0,9	0,9
	2. Способность СТЭП факторного анализа.	0,8	0,8
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,8	0,9
Итого	Сумма нормы 27 баллов	18,7	20,4

Анализируя данные табл. 3.4 целесообразно сделать вывод о росте управленческой эффективности вследствие внедрения авторских разработок диссертационного исследования. Рост управленческой эффективности составил 9%.

В табл. 3.5 приведена информация о размере затрат на внедрение предлагаемых автором нововведений.

Таблица 3.5

Финансовое обеспечение авторских разработок

Мероприятия внедрения авторских разработок	Финансовое обеспечение
<i>Проведение анализа эффективности использования интеграционной совокупности ресурсов гостиничной организации</i>	Затраты на оплату труда: 5 чел*5раб.дней*1000 руб/день=25000 рублей Переменные затраты: 1000 руб. Итого 26000 руб.
<i>Реализация проекта совершенствования системы мотивации труда</i> Внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня. Разработка и внедрение системы мотивации труда	Оплата консультационных услуг: 15000 руб. Обучение персонала: 50000 руб/ год Оплата консультационных услуг: 15000 руб Премии персоналу: 50000 руб/год Итого: 130000 рублей
<i>Реализация рекламного проекта</i> Создание страниц в социальных сетях	Создание страниц в социальных сетях – 0 руб. Оплата услуг администратора в социальных сетях (совместительство): 5000 руб./мес*12 мес = 60000 руб. Итого 60000 руб.
Итого	216000 руб./год

В табл. 3.6 приведена сводная информация об экономической эффективности предлагаемых изменений. По данным табл. 3.6 затраты на внедрение авторских разработок составят 216 тыс. за год.

Таблица 3.6

Экономический эффект внедрения авторских разработок

Описание экономического эффекта	Денежное выражение, тыс. руб.
Ускоряется движение информационно-коммуникационных потоков, следовательно, будет тратиться меньше времени на управленческое воздействие, значит, снизятся издержки на управление. Эксперты считают, что они сократятся на 2%	Экономия 178,81 тыс. руб.
Повышение оптимальности использования рабочего времени сотрудниками. Рост производительности труда на 0,04%, что приведет к росту выручки на 0,2%	Прогнозируется общее увеличение производительности труда на 3,5% и выручки на 2%, в денежном эквиваленте составит 1678,00 тыс. руб. Затраты на оплату труда увеличатся на 362,00 тыс. руб. Рост переменных затрат на 62,00 тыс. руб.
Снижение уровня конфликтности. Прогнозируется рост производительности труда и увеличение выручки	
Внедрение системы мотивации труда, экспертами прогнозируется рост производительности труда и рост выручки, рост затрат на оплату труда	
Затраты на финансирование внедрения авторских разработок	216,00 тыс. руб.
Итого сумма экономического эффекта	1216,81 тыс. руб.

Данные табл. 3.6 свидетельствуют о том, что внедрение авторских разработок даст положительный экономический эффект, равный 1216,81 тыс. руб. Сопоставляя экспертные заключения о росте показателей деятельности с фактическими результатами 2014 г., автор приходит к выводу о правильности экспертного заключения (табл. В1–В5). В 2015 г. экспертами прогнозируется продолжение эффекта внедренных авторских разработок, прогнозное увеличение выручки составляет 3%, а рост производительности труда на уровне 5–7%. Затрат на внедрение изменений не потребуется, однако работа на повышение эффективности использования ресурсов и следование стратегии репутационной ответственности – процесс не одномоментный, а постоянный, следовательно, будут присутствовать и переменные затраты, их рост прогнозируется на 2%.

Помимо управленческой эффективности и экономического эффекта внедрения авторских разработок целесообразно оценить и социальную эффективность предлагаемых автором нововведений.

Социальная эффективность будет состоять в следующем:

– улучшение микроклимата в организации и как следствие снижение – напряженности труда, что положительно скажется на самочувствии и работоспособности персонала;

- внедрение проекта совершенствования системы мотивации труда приведет к росту удовлетворенности персонала работой, повышению самооценки сотрудников, это будет способствовать увеличению производительности труда и росту основных показателей деятельности;
- реализация авторских разработок позволит в целом улучшить систему управления персоналом, оптимизировать информационные потоки, снизить конфликтность, повысить культуру и уровень образования персонала;
- проведение конкурсов и тренингов, участие в создании страниц в социальных сетях укрепит командный дух и сплотит сотрудников гостиницы.

Анализ управленческой и социально–экономической эффективности авторских разработок показал, что по всем направлениям наблюдается положительный эффект, а, следовательно, внедрение нововведений целесообразно и необходимо.

Внедрение и реализация предложенной автором стратегии репутационной ответственности ОРГУ позитивно отразились на эффективности использования ресурсов и показателях деятельности гостиницы «Октябрьская» – наблюдается положительная динамика по важнейшим параметрам:

- эффективность использования *кадровых ресурсов* возросла до 8,30 (В);
- повысилась эффективность использования *репутационных ресурсов* с уровня С до уровня В–, прирост составил 0,48 ед.;
- уровень эффективности использования *интегральной совокупности ресурсов* вырос с уровня В– (7,90 ед.) до уровня В (8,46) и прогнозируется дальнейший рост в 2015 г.;
- *выручка* выросла на 2,27%;
- *рентабельность* предприятия увеличилась на 21%;
- *рыночная стоимость бизнеса* гостиницы «Октябрьская» в 2014г. увеличилась на 15%.

Таким образом, применением на практике доказана жизнеспособность авторских разработок, на основании которых можно сделать вывод, что направляя вектор стратегического управления на повышение эффективности использования ресурсов, организации РГУ имеют возможность упрочить свои позиции на рынке, что, как следствие, влечет рост рентабельности и прибыльности бизнеса и, в свою очередь, положительно сказывается на рыночной стоимости бизнеса и укрепляет деловую репутацию гостиничного предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Специфика исследуемой темы предопределила научный подход к теоретическим основам формирования и управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг.

Решение поставленных в диссертации задач позволило сделать следующие научные выводы и рекомендации:

1. Изучен и проанализирован рынок гостиничных услуг, проведена систематизация тенденций и проблем развития РГУ, сделаны выводы о современном состоянии рынка, дополнен состав факторов, определяющих развитие организаций РГУ.

Анализ рынка гостиничных услуг г. Красноярска показал, что объем рынка растет и в 2014 г. составил 1,5 млрд. руб., обеспеченность номерами равна 2,2 номера на 1000 человек, средний уровень загрузки – 51%, в городе около 10 мини-отелей и хостелов и 20 гостиниц с номерным фондом от 35 номеров, большинство из них не проходили сертификацию для определения «звездности» и позиционируют себя как 3*-отели; в Красноярске две гостиницы официально имеют категорию 3* и 1 отель – 4*. Анализ структуры номерного фонда показал, что большинство отелей предоставляют номера стандарт (61% среди всех номеров города). Основными постояльцами гостиниц являются бизнесмены – 82% и туристы – 10%, что свидетельствует о неразвитости въездного туризма города и края, город посещают в основном предприниматели.

К основным тенденциям развития рынка гостиничных услуг г. Красноярска аналитики относят: реконцепцию гостиниц старой постройки, рост числа малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах и продолжающееся строительство нескольких крупных гостиниц международных брендов, после ввода которых номерной фонд города вырастет более чем на 1500 номеров. В значительной степени это вызвано подготовкой к Универсиаде–2019. Прогнозируется существенный рост конкуренции в 2019 г.

Именно проблемами выживания и конкурентирования с международными брендами и малыми предприятиями сферы гостеприимства, а также тенденцией персонификации и индивидуализации обслуживания, трендом диверсификации и демократизации гостиничной индустрии обуславливается актуальность темы диссертационного исследования. Организациям рынка гостиничных услуг требуется методическое обеспечение эффективного управления гостиничным бизнесом, в том числе за счет повышения качества управленческих решений и использования ресурсного потенциала предприятий РГУ.

В диссертационном исследовании автор делает вывод, что *гостиница* – это

предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комлексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания.

Отличительной особенностью гостиничного продукта является то, что он синтезируется на стыке материальных (предоставление номерного фонда, питания) и нематериальных услуг (сервис, атмосфера гостеприимства).

Проанализирован и уточнен состав факторов, определяющих развитие предприятий рынка гостиничных услуг города, они проранжированы и оценены для региона исследования: важнейшими драйверами для г. Красноярска являются динамика и уровень социально-экономического развития города, и уровень доходов населения.

2. Уточнен понятийно–терминологический аппарат исследования – дополнен состав ресурсов ОРГУ и дано определение дефиниции «ресурсный потенциал гостиничных организаций».

Ресурсный потенциал предприятия рынка гостиничных услуг – это возможности формирования и использования интегрированной совокупности взаимодействующих и взаимозависимых ресурсов хозяйствующего субъекта, сформированных с учетом специфики деятельности гостиничных организаций

В состав интеграционной совокупности автор включает как общенаучные ресурсы (кадровые, материальные, технические и финансовые), так и ресурсы, которые выделяют современные исследователи (технологические, организационно–управленческие, информационно–коммуникационные), а также впервые – территориальные и репутационные ресурсы.

Универсальность предложенной схемы состава ресурсов организации рынка гостиничных услуг, расширенная за счет включения территориальных и репутационных ресурсов, позволяет центрировать любой из слабо развитых элементов и аккумулировать резервы для повышения эффективности его использования.

3. Определены факторы детерминации эффективности управления ресурсами организаций рынка гостиничных услуг

Анализ научных исследований последних лет позволил определить организационную культуру и деловую репутацию как одни из основных факторов детерминации эффективности управления ресурсами. Изучение подходов к формированию и оценке влияния организационной культуры на деятельность организации и величину ее потенциала дало возможность составить авторский набор показателей оценки ОК ПРГУ, позволяющий рассчитать обобщающий показатель организационной культуры, который в дальнейшем служит цели определения величины мультипликативного эффекта влияния изменения ОК на изменение

эффективности использования ресурсов.

4. Построена модель развития ПРГУ по спирали с учетом эффективности использования ресурсного потенциала

Автор отходит от линейных схем развития организации и представляет развитие ОРГУ в виде спирали, при этом чем старше организация, тем стабильнее ее развитие и тем больше длительность пребывания в стадии стабилизации – наиболее комфортная и предпочтительная стадия, на которой компания получает дивиденды роста, накапливает силы и ресурсы для перехода на следующую итерацию развития. Переход на следующую итерацию развития осуществляется за счет активизации ресурсного потенциала, что провоцирует рост рыночной стоимости бизнеса. Продолжительность стадии роста и «крутизна подъема» его кривой возрастают по мере роста организации. Каждый виток для организации может закончиться крахом, так как стадия роста несет компании риски неопределенности. Этим обуславливается рост расстояния между витками спирали: чем больше имеет ресурсов ОРГУ и чем выше его рыночная стоимость, тем большим рискует организация при переходе на следующую итерацию развития и тем продолжительней и результативней стадия роста в случае успеха.

Для каждой стадии жизненного цикла ОРГУ определен вид стратегии управления и предложены критерии ее выбора в зависимости от типа гостиничного предприятия, характера и масштаба его деятельности.

5. Предложен организационно–экономический механизм управления ресурсами организации рынка гостиничных услуг

Разработанный организационно–экономический механизм управления совокупностью ресурсов организации рынка гостиничных услуг, в котором резюмируются данные проведенного исследования – факторы внутренней и внешней среды, принципы и методы управления ресурсами, стратегии развития и управленческий инструментарий достижения желаемого эффекта за счет повышения эффективности использования ресурсов, позволяет обеспечить рост рыночной стоимости бизнеса, максимизацию прибыли и удовлетворенности клиентов.

6. Автором разработана методика оценки эффективности использования ресурсов организации РГУ

Методика оценки эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг отличается детальным анализом каждого ресурса гостиницы, дает возможность получения иерархической структуры: от оценки частных показателей к обобщающему показателю результативности, дифференцировать полученные значения в соответствии с рейтингом.

Методика легко адаптируется под любое гостиничное предприятие, позволяя оценивать как общие моменты эффективности использования ресурсов, так и наиболее

значимые для конкретного предприятия. Методика адаптирована и применена на материалах гостиничной организации города Красноярска – гостинцы «Октябрьская». Исследование позволяет определять «узкие» места и на основании этой информации принимать управленческие решения о точечных, системных и программных воздействиях на проблемные зоны.

Стратегические действия менеджмента гостиницы «Октябрьская» необходимо сконцентрировать в поле интегрированного роста, при этом достаточно низкие значения уровня человеческого и репутационного потенциала определяют вектор развития по стратегии «репутационной ответственности».

Таким образом, на основании проведенного анализа эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы «Октябрьская» г. Красноярска оптимальной стратегией развития ОРГУ, исходя из требований и ограничений гостиничного рынка г. Красноярска, представляется стратегия «репутационной ответственности».

Автором разработана программа внедрения и реализации стратегии репутационной ответственности предприятия рынка гостиничных услуг. Данная программа проработана с точки зрения системного и целевого подхода, детализирована по мероприятиям, исполнителям, ресурсам и срокам. Для реализации стратегии необходим большой объем информации, донором которой выступают результаты проведенной оценки эффективности использования ресурсов гостиницы «Октябрьская» по авторской методике.

Таким образом, можно выделить еще один положительный аспект разработанной автором методики: она служит источником информации, на основании которой менеджер может с меньшим риском неопределенности принимать управленческие решения о воздействии на проблемные зоны.

Также можно отметить тот факт, что наблюдается аккумулятивный эффект интеграции ресурсов в совокупность: для улучшения эффективности использования репутационных ресурсов были задействованы финансовые, управленческие, технические и другие, которые организация использовала высоко результативно, при этом, оценив все параметры по авторской методике после реализации программы, мы отмечаем рост не только эффективности использования репутационных ресурсов, но и всех остальных, что свидетельствует о тесной взаимозависимости и взаимоподпитки всех ресурсов.

Руководству гостиницы «Октябрьская» для повышения эффективности управления ресурсами был предложен проект совершенствования организационной культуры как одно из мероприятий программы внедрения и реализации стратегии репутационной ответственности организации рынка гостиничных услуг, в результате

его осуществления на предприятии был улучшен микроклимат, усовершенствована система мотивации и наблюдается рост обобщающего показателя организационной культуры, что свидетельствует о совершенствовании доминирующей культуры и положительном воздействии ОК на эффективность использования ресурсов организации РГУ.

В диссертационном исследовании автором оценен мультипликативный эффект влияния изменений организационной культуры на эффективность использования ресурсов: автором доказано, что позитивные изменения в доминирующей культуре влекут рост эффективности использования ресурсов ОРГУ – увеличение обобщающего показателя ОК на 0,1 ед ведет к росту показателя IRP на 0,38 ед.

Результатом внедрения авторских разработок стал положительный социальный, экономический и управленческий эффект: улучшение микроклимата, совершенствование системы мотивации труда, оптимизация системы управления персоналом, укрепление командного духа; экономический эффект, равный 1216,81 тыс. руб.; рост управленческой эффективности составил 9%.

Внедрение и реализация предложенной автором стратегии репутационной ответственности ОРГУ позитивно отразились на показателях деятельности гостиницы «Октябрьская» – наблюдается положительная динамика по важнейшим параметрам:

- эффективность использования *кадровых ресурсов* возросла до 8,30 (В);
- повысилась эффективность использования *репутационных ресурсов* с уровня С до уровня В–, прирост составил 0,48 ед.;
- уровень эффективности использования *интегральной совокупности ресурсов* вырос с уровня В– (7,90 ед.) до уровня В (8,46) и прогнозируется дальнейший рост в 2015 г.;
- *выручка* выросла на 2,27%;
- *рентабельность* предприятия увеличилась на 21%;
- *рыночная стоимость бизнеса* гостиницы «Октябрьская» в 2014г. увеличилась на 15%.

Таким образом, применением на практике доказана жизнеспособность авторских разработок, на основании которых можно сделать вывод, что направляя вектор стратегического управления на повышение эффективности использования ресурсов, ОРГУ имеют возможность упрочить свои позиции на рынке, что, как следствие, влечет рост рентабельности и прибыльности бизнеса и, в свою очередь, положительно сказывается на рыночной стоимости бизнеса и укрепляет деловую репутацию организации рынка гостиничных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ansoff H.I., Declerk R.P., Hayes R.L. (Eds.). From strategic planning to strategic management. N.Y., London: John Willey & Sons, 1976. 257 p.
2. Bateson J. Managing Services Marketing USA : Norton, 1995. 124 p.
3. Eschenbach Z. Controlling. Praha : ASPI Publishing, 2000. 251 p.
4. Golden Tulip Hospitality Group: сайт. Режим доступа: <http://prohotel.ru/catalog-103694/0/>.
5. Gronroos C. Service Management and Marketing // West Sussex. 2000. № 3. P. 17–22.
6. HELIOPARK GROUP: сайт. Режим доступа: <http://www.heliopark.ru/about-group> (дата обращения: 09.06.2016).
7. Hill C.WL., Jones G.R. Strategic Management Theory. An Integrated Approach. Boston : Houghton Miffling, 1989.
8. Nils-Goran O., Jan R., Magnus W. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley & Sons, LTD.
9. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of excellence: lessons from America's best run companies. USA : New York, Harper & Row, 1982. 360 с.
10. Porter M.E. On competition. Boston : Harvard Business School, 1998.
11. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. 2006 December. p. 78–92.
12. PRO Красноярск // PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Режим доступа: http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk_2013.
13. PRO Новосибирск // PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Режим доступа: http://procity.arendator.ru/novosibirsk_2013.
14. PRO Омск // PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Режим доступа: http://procity.arendator.ru/omsk_2013.
15. Rue L.W., Holland P.G. Strategic management. Concepts and experiences. N.Y. : McGraw–Hill, 1986.
16. Swissôtel Hotels & Resorts: сайт. Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1710340> (дата обращения: 09.06.2016).
17. The business of hotels / S. Medlik, H. Ingram. 4th ed. Oxford : Butterworth–Heinemann Ltd, 2000, 222 p.
18. Thompson A.J., Strickland III. Grafting & implementing strategy. IRWIN, 1995.

19. Tourism and Hospitality in the 21st Century /Lockwood A., Medlik S. 2th ed. Oxford : Elsevier Buttenvorth–Heinemann Ltd, 2001. 345 p.
20. Аксёнова Н. В. Организационно-культурный контекст управления знаниями и трудовым потенциалом : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Томск, 2012. 27 с.
21. Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. Режим доступа: <http://prohotel.ru/news–211426/0> (дата обращения: 22.06.2016).
22. Амирова М.Г. Организационно-экономические основы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Махачкала, 2014. 144 с.
23. Амирова М.Г. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2013. № 4. С. 8–12.
24. Амосова Г.М.. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. СПб., 2013.
25. Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг, прогноз на 2015–2019 гг. Режим доступа: http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf.
26. Аренков И.А., Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). Режим доступа: <http://www.m–economy.ru/art.php?nArtId=3801>.
27. Барило Л.В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды (на примере предприятий строительной сферы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ростов–н/Д, 2014. 181 с.
28. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский. М. : ИНФРА–М; Весь Мир, 2000. 840 с. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/1163/word/resursy> (дата обращения: 06.05.2016).
29. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 7–е изд., доп. и перераб. М. : Ин–т новой экономики, 2007.
30. Боровинский Д. В., Куимов В.В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов) : монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. 172 с.
31. Бренды идут в регионы. Режим доступа: <http://www.gorn.pro/archive/2015/4/1975228/> (дата обращения: 09.06.2016).
32. Бренды идут за Урал. Режим доступа:

- http://www.hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1337 (дата обращения: 09.06.2016).
33. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учеб. 3е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА–М, 2005. С. 100-102.
34. В Барнауле хотят построить гостиничный комплекс за 1,3 млрд руб. // Интерфакс-Недвижимость. Режим доступа: <http://www.interfax.ru/realty/realtyinf.asp?id=399824&sec=1461> (дата обращения: 09.05.2016).
35. Важнейшие экономические показатели России и отдельных зарубежных стран. Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/d06/165.htm (дата обращения: 22.06.2016).
36. Васильева И. Когда зажигаются звезды. Режим доступа: http://expert.ru/siberia/2004/35/35si-_10-01_67867/ (дата обращения: 09.06.2016).
37. Видяпина В.И. Бакалавр экономики: хрестоматия. Т. 2. Режим доступа: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02> (дата обращения: 06.05.2016).
38. Виханский О.С., Наумов А.И «Другой» менеджмент – время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 105–126.
39. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4–е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2006. 670 с.
40. Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1. Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17_1_02.htm (дата обращения: 06.05.2016).
41. Всемирная туристская организация. Статистические данные: сайт. Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 17.01.2016).
42. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4–е изд., перераб. и доп. М. : 2010. 512 с.
43. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006 № 2. Режим доступа: <http://dis.ru/library/518/25797> (дата обращения: 08.05.2016).
44. Горин С.В. Адаптация рейтинговых методов для оценки деловой репутации компании // Репутациология. 2010. № 6. С. 78–84.
45. Горин С.В. Генезис деловой репутации как экономической категории // Репутациология. 2010. № 5. С. 33–42.
46. Горин С.В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией : автореф. дис. ... д–ра экон.

- наук : 08.00.05. М., 2011. Режим доступа: http://discollection.ru/article/07122011_gorinsv/3 (дата обращения: 08.05.2016).
47. Горин С.В. Принципы и факторы управления деловой репутацией организации // Репутациология. 2011. № 1–2. С. 30–33.
48. Горин С.В. Сущность и содержание деловой репутации организации // Репутациология. 2010. № 4. С. 12–20.
49. Горин С.В., Голенев В.В. Использование коэффициента эффективности репутации для построения рейтинга российских компаний // Репутациология. 2010. № 1. С. 36–45.
50. Горяинов К.С. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы в российских условиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 164 с.
51. Гостиницы на перепутье. Состояние гостиничного рынка Сибири. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-104523/0/> (дата обращения: 11.05.2016).
52. Гостиничная статистика. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/gostinichnaya-statistika/#more-2145049> (дата обращения: 05.06.2016).
53. Гостиничный рынок Красноярска вырос на 15 % за год // Деловой квартал: сайт. Режим доступа <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/gostinichnyj-rynok-krasnoyarska-vyros-na-15-za-god-236852811> (дата обращения: 11.05.2016).
54. Грекова Г.И., Савина Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка // Вестник Новгород. гос. ун-та. 2012. № 69. 48–52 с.
55. Данилова А.С. Формирование ресурсного потенциала торговых предприятий малого бизнеса и оценка эффективности его использования : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск 2011. 24 с.
56. Даоод Р.И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 188 с.
57. Зорин Э.А. Управление ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Кисловодск, 2003. 163 с.
58. Информационно-аналитического портала. Режим доступа: <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения: 13.05.2016).
59. Иркутская гостиничная недостаточность. Режим доступа: <http://irkutsk-hostel.ru/novosti/irkutskaja-gostinichnaja-nedostatochnost.html> (дата обращения: 09.06.2016).
60. Кабанова Н.И. Методические подходы к оценке финансового потенциала

предприятия. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-finansovogo-potentsiala-predpriyatiy> (дата обращения: 13.05.2016).

61. Каячев Г.Ф., Яковлева М.Л. Государственное регулирование малого и среднего бизнеса в Красноярском крае // Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. 2014. № 4. С. 208-212.

62. Клейман А.В. Классификация ресурсов современного предприятия. Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php> (дата обращения: 06.05.2016).

63. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М. : Экономика, 1997. С. 13.

64. Клименкова Т.А. Совершенствование системы управления предприятием сферы услуг в условиях рынка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Красноярск, 2009.

65. Клоцвог Ф. Ресурсный потенциал субъектов Федерации и его использование // Проблемы прогнозирования. 1998. № 2. С. 35.

66. Кобяк М.В. Модель управления качеством услуг предприятий гостиничного комплекса // Качество Инновации Образование. М. : 2010. № 11.

67. Кобяк М.В. Совершенствование управления деятельностью предприятий гостиничного бизнеса : монография. М. : Издатель Степаненко, 2011.

68. Кобяк М.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 464 с.

69. Ковалев А.Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород, 2004. 192 с.

70. Козлова Н.П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации компании // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 288–291.

71. Коротков Э.М. Деловая репутация промышленного предприятия в системе рыночной экономики // Вест. Юж.-Рос. гос. техн. ун-та (Новочеркасского политехнического ин-та). Серия: Социально-экономические науки. 2012. № 2. С. 31–38.

72. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 541.

73. Ксенофонов А.В. Механизм повышения эффективности управления качеством гостиничного обслуживания на основе совершенствования профессионализма кадров : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013. 178 с.

74. Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Гуняков Д.Ю. Реструктуризация сферы

- обращения: сущностные характеристики // Проблемы современной экономики. 2012. №3. С.102-105.
75. Кулямина О.С. Использование ресурсного потенциала неформального сектора туристской индустрии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2012. 167 с.
76. Литвинова Н. Вслед за культурой и самолетами. Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/45/vsled-za-kulturoj-i-samoletami/> (дата обращения: 08.05.2016).
77. Лыкасова С.Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2011. 202 с.
78. Малкис Э.А. Инновационный потенциал развития предпринимательства. Режим доступа: www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4 (дата обращения: 13.05.2016).
79. Мансурова Н.А., Шутяева Н.О. Методические основы оценки производственного потенциала промышленного предприятия // Экономические исследования: электрон. журн. 2012. № 4 (12). Режим доступа: <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/32/500/> (дата обращения: 24.05.2016).
80. Маркетинговое исследование гостиничного бизнеса в России: текущие состояние и перспективы развития. Режим доступа: <http://www.restko.ru/market/1662> (дата обращения: 10.05.2016).
81. Меркулова Е.Ю. Характеристика и методы оценки деловой репутации предпринимательских структур // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 4. С. 97–104.
82. Меры поддержки гостиничной отрасли в зарубежных государствах. Режим доступа: <http://www.hotelconsulting.ru/newspage.shtml?id=21> (дата обращения: 08.05.2016).
83. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). М. : Дело, 1997. 704 с.
84. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902> (дата обращения: 06.05.2016).
85. Михайлов В. Шесть этажей комфорта // Эксперт Сибирь. 2012. № 22 (334). Режим доступа: <http://expert.ru/siberia/2012/22/shest-etazhej-komforta/> (дата обращения: 09.05.2016).
86. Михайлов С.А. Управление процессом формирования качества гостиничных

- услуг малых средств размещения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Краснодар, 2012. 130 с.
87. Моисеева В. Практика управления репутацией компании во время кризиса // Управление компанией. 2002. № 6. С. 37.
88. Намханова М.В., Санжин Б.Б. Организация и управление сферой услуг в особых экономических зонах туристско-рекреационного типа// Вестник ОрелГИЭТ. 2012. №3. С.119-121.
89. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2011. 229 с.
90. Нетребин Ю.Ю. Методические аспекты повышения эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения: на примере Московской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 154 с.
91. Нетребин Ю.Ю. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения в современных условиях: монография. Новосибирск : СИБПРИНТ, 2011 г.
92. Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2016).
93. Никифоров И.В. Стратегия управления инвестиционной привлекательностью в гостиничном бизнесе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб, 2013.
94. Об утверждении Программы по развитию перспективных направлений туристской индустрии Республики Казахстан на 2010–2014 годы. Режим доступа: <http://www.worklib.ru/law/79903/> (дата обращения: 08.05.2016).
95. Обзор гостиничного рынка Новосибирска. Режим доступа: http://theproperty.ru/news/2014/10/27/20807/Obzor_gostinichnogo_rinka_Novosibirska/ (дата обращения: 11.05.2016).
96. Обзор гостиничного рынка от 30.01.2015. Режим доступа: <http://bshm.ru/news/346.html> (дата обращения: 04.06.2016).
97. Обзор российского рынка гостиничных услуг. Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11780.html> (дата обращения: 13.05.2016).
98. Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах-миллионниках» РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf (дата обращения: 13.05.2016).

99. Обзор рынка гостиничных операторов в России. Март, 2013. Режим доступа: <http://www.1rre.ru/upload/iblock/d94/analitics-realty-hotel-01-03-2013-64297.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).
100. Ожегов С.И., Н.Ю. Шведова. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Рос. акад. наук; Ин-т рус. яз. им. В.В. Виноградова. 4-е изд. доп. М.: Азбуковник, 1999. С. 571.
101. Пекарская О.А. Формирование и развитие конкурентоспособности предприятий гостиничных услуг (на примере Санкт-Петербурга) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2014. 169 с.
102. Планирование развития потенциала предприятия. Режим доступа: <http://www.managewind.ru/pods-423-1.html> (дата обращения: 06.05.2016).
103. Портер М., Конкуренция. М., СПб., Киев: Вильямс, 2-е изд. 2006. 608 с.
104. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю.Б. Рубин. М. : СОМИНТЕК, 1996.
105. Приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25.01.2011. № 35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи» // Гарант.ру. : информ.-прав. портал. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070681/> (дата обращения: 09.05.2016).
106. Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/prischepenko_semantika/#top (дата обращения: 06.05.2016).
107. Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели. Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-217331/0/> (дата обращения: 07.05.2016).
108. Разнообразие отелей: фантазии предела нет. Режим доступа: <http://prohotel.ru/review-217579/0/> (дата обращения: 09.05.2016).
109. Рейтинг отелей Красноярска // Деловой квартал: сайт. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/reyting-gostinic> (дата обращения: 12.05.2016).
110. Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. 2005. № 4. Режим доступа: www.uecs.mcnip.ru.
111. Родников А.Н. Логистика : терминологический словарь. 2-е изд., испр. и доп.

М. : ИНФРА–М, 2000. 352 с.

112. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь. М. : ИНФРА–М, 1997. 464 с.

113. Российская гостиничная ассоциация: сайт. Режим доступа: <http://rha.ru/> (дата обращения: 02.02.2016).

114. Рыжова А. Большие надежды гостиничного рынка // Эксперт–Online. 28.03.2013 г. Режим доступа: http://expert.ru/russian_reporter/2013/12/bolshie-nadezhdyi-gostinichnogo-ryinka (дата обращения: 11.05.2016).

115. Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2014 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf> (дата обращения: 13.05.2016).

116. Самарина Л. В. Формирование системы стратегического управления на предприятии гостиничной сферы рекреационно–туристского региона : дис. ...канд. экон. наук : 08.00.05. Сочи, 2001. 161 с.

117. Самые крупные гостиничные сети мира. Статистика и показатели. Режим доступа: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html> (дата обращения: 09.05.2016).

118. Сетевиков интересуют регионы. Режим доступа: <http://guest-marketing.com/setevikov-interesuyut-regiony/> (дата обращения: 09.06.2016).

119. Сидорова К. В ожидании гостей // Областной экономический еженедельник «Авант–ПАРТНЕР». 2012. № 23. Режим доступа: <http://www.avant-partner.ru/partner/3925.html> (дата обращения: 09.05.2016).

120. Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве // Достижения науки и техники АПК. 2003. №2. С. 43–45.

121. Современный словарь иностранных слов. Около 20000 слов / под ред. А.С. Романова. М. : Рус. яз., 1993. С. 485.

122. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. М. : Альфа–М, ИНФРА–М, 2009, 304 с.

123. Сосенко Л.С. Системный подход к экономическому потенциалу // Вопросы экономики. 2002. № 21. С. 47–52.

124. Стандартизация и сертификация в сфере услуг / под ред. А. Ракова. М., 2002. 54 с.

125. Стародубская М. Уважение, за которое хочется платить: Как конвертировать корпоративный имидж в деньги // Новый маркетинг. Режим доступа: <http://www.transkomsppb.ru/index-1691.htm#> (дата обращения: 08.05.2016).

126. Стексова С.Ю. Ресурсный потенциал строительного предприятия и оценка эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Хабаровск, 2009. 21 с.
127. Стратегия социально–экономического развития Сибири до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 5.07.2010. №1120–р. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902229380> (дата обращения: 15.06.2016).
128. Структура платных услуг населению. Режим доступа: <http://www.nizstat.sinn.ru/digital/region6/DocLib/torg8.htm> (дата обращения: 09.06.2016).
129. Сулова О.В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2011. 199 с.
130. Тайлашева Я. Гостиницы Томска: обзор. Режим доступа: <http://tomsk.bezformata.ru/listnews/gostinitci–tomska–obzor/2216292/> (дата обращения: 09.05.2016).
131. Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.
132. Терещенко Н.Н., Яброва О.А., Грасс Т.П. Потенциальные направления развития туризма в Красноярском крае // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2014. № 4. С. 71–76.
133. Типичные проблемы гостиничного бизнеса. Режим доступа: <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/> (дата обращения: 07.05.2016).
134. Томпсон–мл. А.А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. 12–е изд., М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.
135. Туризм и гостиничный бизнес в Иркутске. Режим доступа: <http://www.naturetravel.ru/countries.html?countries=countriesabout472> (дата обращения: 09.06.2016).
136. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс : учеб. М. : Юнити–Дана, 2011 г. 877 с.
137. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития: монография. М. : Стандарты и Качество, 2009. 464 с.
138. Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность организации в условиях кризиса:

- экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.
139. Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю. Статистические и аналитические материалы. Режим доступа: http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/ (дата обращения: 06.02.2016).
140. Федеральная служба государственной статистики: сайт. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
141. Федеральная служба статистики. Статистические данные. Режим доступа [gks.ru>free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc) (дата обращения: 09.06.2016).
142. Федоренко А.В. Стратегия формирования системы управления человеческим потенциалом в индустрии гостеприимства с использованием механизма аутсорсинга и аутстаффинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2014. 144 с.
143. Фомин П.А., Старовойтов М.К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий. Режим доступа: www.cfin.ru/management/manufact.
144. Харченко К. DISCOVERY Research Group: Исследование рынка гостиниц в России. Режим доступа: <http://www.rb.ru/article/discovery-research-group-issledovanie-rynka-gostinits-v-rossii/6643154.html> (дата обращения: 09.05.2016).
145. Чаплина А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография. Красноярск, 2002. 231 с.
146. Чаплина А.Н. Управление процессом инвестирования в человеческий потенциал предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2010. № 2. С. 73–77.
147. Чаплина А.Н., Войцеховская И.А. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса. СПб. : НПК РОСТ, 2005. 226 с.
148. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Адаптивно-инновационное управление предпринимательскими структурами с учетом драйв-факторов бизнес-среды // Вест. Сиб. аэрокосмического ун-та им. акад. М.Ф. Решетнева. 2014. № 1. С 229–235.
149. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Репутационная ответственность торгового предпринимательства // Проблемы современной экономики. 2014. № 2. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4980> (дата обращения: 22.06.2016).
150. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография. Красноярск, 2013. 228 с.

151. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Гнедых Н.Н. и др. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур: монография. Красноярск, 2012. 195 с.
152. Шафиков М.Т. Потенциал: сущность и структура // Социально–гуманитарные знания. 2002. № 1. С. 236–246.
153. Шмарова Л.В. Методы оценки результативности деятельности коммерческих структур, применяемые на финансовых рынках // Приложение к журналу Открытое образование. 2009. С. 82–85.
154. Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 : М., 2002. 203 с.
155. Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.
156. Экономическая энциклопедия / Ин–т экономики. РАН ; гл. ред. Л.И. Абалкин. М. : Экономика, 1999. 1022 с.
157. Яброва О.А. Управление ресурсным обеспечением предприятия общественного питания в реторанно-гостиничном комплексе СПб. : СПбГУЭФ, 2004. 147 с.

ТАБЛИЧНО–ГРАФИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ К ГЛАВЕ 1

Таблица А1

Этапы исторического развития рынка гостиничных услуг¹⁶⁸

Период 1	Место 2	Характеристика 3
II – I тысячелетия до н.э.	Ассирия	Возникновение караван–сараев – первых зданий для временного пребывания и отдыха путешественников
	Другие страны Востока, Древняя Греция, Крит	Распространение караван–сараев по странам древнего мира
I тысячелетие до н. э.	Древняя Греция	Распространены трех типов гостиницы: частные заезжие дворы; пандокеи – государственные заезжие дворы; таверны с помещениями для размещения путешественников
VI в. до н.э. – I в. н.э.	Древний Рим	Историческое начало – зарождение массового гостиничного промысла, развитие разветвленной сети постоялых дворов и таверн на огромной территории Римской империи в городах и вдоль дорог. Путешественники – гос. чиновники со свитами, купцы, паломники. Во время правления Октавиана (I в. до н. э.) после принятия закона о регулярном почтовом сообщении в Римской империи было построено очень много заезжих дворов вдоль всех римских дорог на расстоянии одного конного прогона (70– 100 км)
I – V вв. Период упадка Римской империй	Страны, образовавшиеся при распаде Римской империи	Большое разорение постоялых дворов и таверн
V–XIII вв. (средневековье)	Европа	Возникновение гостиниц при монастырях (организуются по эдикту Карла Великого для странствующих)
V–XIII вв. (средневековье)	Англия	Распространены: странноприимные дома монастырей; инны (типовые дорожные гостиницы), имеющие на первом этаже таверну и конюшню, служебные и хозяйственные помещения, а на верхних этажах – спальни, выходящие в прямоугольный внутренний двор и соединенные крытой галереей (во внутреннем дворе проводились театральные представления)
XII–XIII вв.	Русь	Появляются постоялые дворы – предшественники первых гостиниц. Они предоставляли приют для всех категорий путешественников и не отличались особым комфортом. Здесь также можно было разместить лошадей и транспортные средства путешественников, то есть предлагались так называемые услуги «постоя».
XV век	Русь/ Россия	В XV веке постоялые дворы создавались при «ямах» – почтовых станциях, расположенных один от другого на расстоянии конного перехода. В это время на Руси была учреждена «ямская служба», находившаяся в ведении Ямского приказа. Услуга размещения и питания, предоставляемые на постоялых дворах в ямских поселках, логически дополняли основные услуги, выполняемые ямщиками, – держать лошадей и перевозить «по государеву указу» всех, кто имел специальное разрешение («грамоту») или платил деньги. Постоялые дворы вдоль дорог просуществовали довольно долго, вплоть до середины XIX века, а кое–где и дольше.
Эпоха Возрождения	Европа	Бурный рост старых и новых ремесел, развитие торговли, появление дилижансов, дальнейшее развитие постоялых дворов
XVIII –XIX вв.	Европа	Развитие гостиничного хозяйства в связи с ростом экономических и политических связей между государствами Европы
XVII –XVIII вв.	Америка	Возникновение постоялых дворов в Америке в связи с появлением европейских переселенцев. Однотипные строения: жилище для хозяев, таверна, спальни на верхних этажах. Первая 70–комнатная гостиница

¹⁶⁸ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

Период	Место	Характеристика
1	2	3
		«СИТИ ОТЕЛЬ» (Нью-Йорк, 1794 г.)
Конец XVIII–начало XIX в.	Америка	Начало строительства малых и больших гостиниц исключительно для обслуживания путешественников. 1 70–комнатный отель «ТРЕТМОНТ» (Бостон, 1829 г.). Первый отель с лифтом и с электрическим освещением «ЭВЕРЕТТ» (Нью-Йорк, 1859 г.)
XIX в. Эпоха промышленной революции, индустриализации общества	Европа, Америка	Развитие массового туризма после промышленной революции с появлением массовых средств передвижения (паровозов, пароходов). Строительство гостиниц на морских побережьях, в живописных местах для отдыха. Возникновение гостиничных компаний, корпораций, синдикатов. Строительство гостиниц для бизнесменов, коммерсантов и переселенцев
Начало XX в. 1906 г.	Америка	Новая концепция в строительстве гостиниц, основанная на предоставлении клиентам максимальных услуг (отель «БУФФАЛО СТАТЛЕР»)
	Лондон	Создание синдиката гостиниц
	Париж	Образование Союза хозяев гостиниц
	Европа, Азия, Америка	Создан Международный союз владельцев гостиниц, объединяющий 1700 гостиниц мира
	Европа	Появление гостиниц, в которых устраиваются собрания, приемы, конференции, встречи, казино, развлечения
Годы первой мировой войны	Европа	Приостановка гостиничного строительства
20–е гг. XX в.	Америка	Мощное гостиничное строительство. Гостиничный бизнес Конрода Хилтона, строительство самого крупного отеля в мире «КОНРОД ХИЛТОН»
30–е гг. XX в.	Европа, Америка	Приостановление гостиничного строительства в период «великой депрессии»
40–е гг. XX в. (вторая мировая война)	Европа	Приостановление гостиничного строительства
	Америка	Использование гостиничного фонда страны на 100% в связи с большим числом переездов по стране деловых людей, беженцев и т. д.
50–60–е гг. XX в. расцвет авто– и самолетостроения. Разрядка международной напряженности. Социалистические завоевания трудящихся во многих странах (оплачиваемые отпуска). Расцвет массового туризма	Весь мир	Возрождение и восстановление гостиничного хозяйства (Европа). Строительство мотелей для путешествующих автомобилистов. Один из первых мотелей, «ХОЛИДЕЙ ИННЗ», построен в 1952 г. Кеммоном Уилсоном. Строительство аэропортовых отелей. Возникновение отелей для семейного отдыха. Начало превращения гостиничной базы в индустрию услуг и развлечений (соединение отелей, ресторанов, баров, казино, игорных домов, курортов). Участие авиакомпаний в строительстве отелей, гостиничных цепей («ХИЛТОН», «ИНТЕР–КОНТИНЕНТАЛЬ»). Строительство гостиниц в известных и новых курортных центрах мира
70–80–е гг. XX в.	Весь мир	Сегментация гостиничного рынка в результате насыщения его гостиничными услугами. 17 млн. гостиничных мест в мире (по данным ВТО). Развитие гостиничных цепей «МАРИОТТ», «РАМАДА», «ШЕРАТОН», «РЕДИССОН» и др. Развитие гостиниц класса «апартамент», кондотелей (в связи с появлением формы собственности на недвижимость типа «кондоминиум»)

Число гостиниц и аналогичных средств размещения по видам, Россия,
2010–2014гг. (тыс.)¹⁶⁹

Виды предприятий	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.
Гостиницы	6,873	7,280	8,068	8,384	8,469
Мотели	0,161	0,184	0,202	0,209	0,211
Пансионаты	0,207	0,240	0,267	0,279	0,280
Прочие	0,625	0,702	0,779	0,810	0,820
Всего	7,866	8,406	9,316	9,683	9,780

Число гостиниц и аналогичных средств размещения по форме собственности,
Россия, 2014 г.¹⁷⁰

Форма собственности	2014г.
Государственная	110
Муниципальная	155
Частная	8924
Частная иностранная	147
Иная	443
Всего	9780

Численность населения в «городах–миллионниках» РФ*¹⁷¹

Город	Субъект РФ, в состав которого входит город	Численность постоянного населения
Москва		12 197 596
Санкт–Петербург		5 191 690
Новосибирск	Новосибирская область	1 567 087
Екатеринбург	Свердловская область	1 428 262
Нижний Новгород	Нижегородская область	1 263 873
Казань	Республика Татарстан	1 205 651
Челябинск	Челябинская область	1 182 221
Омск	Омская область	1 173 854
Самара	Самарская область	1 172 348
Ростов–на–Дону	Ростовская область	1 109 835
Уфа	Республика Башкортостан	1 096 702
Красноярск	Красноярский край	1 052 218
Пермь	Пермская область	1 036 469
Волгоград	Волгоградская область	1 017 451
Воронеж	Воронежская область	1 023 570

на 1 января 2015г.

¹⁶⁹ Федеральная служба государственной статистики: сайт. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

¹⁷⁰ Там же

¹⁷¹ Там же

**Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов Сибирского
федерального округа ***

Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*
Новосибирск¹⁷²
<p>Новосибирск является крупнейшим промышленным, культурным, научным и административным центром СФО, но сам по себе не привлекает большого числа туристов. По численности населения это третий город в РФ (1,5 млн. жителей). Новосибирск является крупным транспортным узлом воздушного и железнодорожного транспорта. Большинство городских отелей расположено на правом берегу – в центральной части города, где сосредоточены административные учреждения, офисы и основные достопримечательности Новосибирска.</p> <p>По официальной статистике, в городе насчитывается 44 гостиниц с общим номерным фондом до 2 500 номеров. Более половины из всего числа гостиниц приходится на категорию отелей с номерным фондом 100–200 номеров. Их около 32% номерного фонда города. На долю мини-отелей (до 50 номеров) – около 24% всего гостиничного фонда города.</p> <p>В Новосибирске можно выделить 5 основных отелей (всего 1,4 тыс. номеров), которые привлекают большую часть спроса: «Marriott» (175), «Doubletree by Hilton» (188), «Азимут Сибирь» (259), «Конгресс Отель Новосибирск» (430) и «River Park Обь» (316).</p> <p>Количество брендированных отелей / номеров – 2/363. Средняя загрузка 55–60%.</p> <p>В структуре номерного фонда на 2013 г. доля отелей категории 3* составляет 58% от общего объема качественного предложения, гостиницы категории 4* занимают 34%, объекты размещения ниже 3* – 14% всего номерного фонда города. Гостиниц категории 5* в Новосибирске нет.</p> <p>Обеспеченность качественными гостиничными номерами (3–5*) в расчете на 1 000 жителей составляет 1,4 номера.</p> <p>Планируемые открытия отелей в 2015 г.: «Domina» – 207 номеров, «Park Inn» – 150 номеров, «Ibis» – 208 номеров</p>
Красноярск¹⁷³
<p>В Красноярске 45 гостиниц с общим номерным фондом около 2 200 номеров, из которых доля отелей 3–4* составляет порядка 48% общего объема номерного фонда. Объем гостиниц 4* не более 300 номеров. Гостиниц категории 5* в Красноярске не представлено.</p> <p>Количество брендированных отелей / номеров – 1/259 (Hilton Garden Inn).</p> <p>В городе две сертифицированные трехзвездочные гостиницы: «Октябрьская» и «Красноярск».</p> <p>В структуре предложения доля мини-гостиниц составляет более половины от общего объема гостиниц в городе. Следует отметить, что доля мини-гостиниц в общей структуре предложения с каждым годом увеличивается, и этот сегмент оказывает все более серьезную конкуренцию полноценным гостиницам Красноярска.</p> <p>За последние годы рынок гостиничной недвижимости Красноярска в основном пополнялся мини-отелями. В 2011 г. в городе были открыты: апарт-отель на 8 номеров «Артепартс», мини-гостиница «Городок» на 10 номеров, завершено строительство второй очереди отеля «Дом Отель» на 36 номеров.</p> <p>Лидеры рынка по продажам – гостиницы «Hilton Garden Inn», «Красноярск», «Сибирь», «Амакс Сити Отель» (бывшая гостиница «Турист») и «Октябрьская».</p> <p>Обеспеченность гостиничными номерами Красноярска составляет 2,2 номера на 1 000 жителей.</p> <p>Загрузка гостиниц в течение года стабильная – 55–60%. Переполнены они в периоды высокой деловой активности (Красноярский экономический форум, политические и спортивные мероприятия). Снижается спрос под Новый год и на майские праздники.</p> <p>В городе возводятся еще три международных гостиницы: на Театральной площади «Ibis» (3*) и «Novotel» (4*), «Marriott» (5*) возле Октябрьского моста.</p> <p>Благодаря статусу города-хозяйина Универсиады-2019 прогнозируется прирост туристов в городе и крае. В планах бизнесменов строительство бутик-отеля (5*) на 65 номеров с индивидуальным дизайнерским проектом; УСК «Сибиряк» намеревается возвести международную гостиницу на площадке Красноярского завода комбайнов, компания «Ментал-плюс» планирует строительство апарт-отеля на ул. Партизана Железняка</p>

¹⁷² PRO Новосибирск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Электронный ресурс, режим доступа http://procity.arendator.ru/novosibirsk_2013, дата обращения 09.05.2015г.

¹⁷³PRO Красноярск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Электронный ресурс, режим доступа http://procity.arendator.ru/krasnoyarsk_2013, дата обращения 09.05.2015г.

Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*
Кемерово¹⁷⁴
<p>В Кузбассе, который имеет репутацию промышленного центра, сконцентрированы региональные представительства и производственные активы таких крупным финансово-промышленных групп России и Сибири, как Сибирская угольная энергетическая компания, «ЕвразХолдинг», «Белон», Стальная группа «Мечел», Уральская горно-металлургическая компания. Это сказывается на заполнении местных отелей. Основные потребители гостиничных услуг – бизнесмены, часто приезжающие сюда в командировку. Не случайно в этом регионе самые высокие в Сибири показатели среднего количества ночевки на одного клиента.</p> <p>Всего в Кемерово около 30 гостиниц разного уровня, номерной фонд составляет 580 номеров. В областном центре – комплексы советской постройки «Кузбасс» и «Томь», из новых – гостиничный комплекс «Кристалл», «Золотой Павлин», небольшая гостиница «Сити-Плаза» и парк-отель «Грааль», позиционирующий себя в качестве первого в Кемеровской области бизнес-отеля 4*, хотя формально он и расположен за пределами города, в Кемеровском районе.</p> <p>Ни одна из гостиниц не имеет уровня выше двух звезд. Средняя загрузка 60–65%.</p> <p>В Кемерово планируется строительство гостиницы под маркой Mercure (155 номеров) и управлением сетью Accor</p>
Томск^{175,176}
<p>Номерной фонд томских отелей и гостиниц – 46 гостиниц с общим фондом в 1,5 тыс. номеров.</p> <p>Согласно реестру Ростуризма в Томске семь гостиниц имеют звездную принадлежность. «Магистрат» и «Бон Апарт» сертифицированы на 4*, а гостиницы «Октябрьская», «Спорт-отель», «Союз», «Сибирь» и «Томск» соответствуют уровню 3*, в городе много мини-гостиниц и несколько хостелов.</p> <p>Средняя загрузка – 55%.</p> <p>Планируется строительство «Domina Hotel Group» на 150 номеров, а также два отеля собирается построить Hilton Worldwide</p>
Омск¹⁷⁷
<p>Совокупный объем предложения составил 1 400 номеров, из которых на долю гостиниц 3* и ниже приходится 96%. В Омске не представлены гостиницы категории 5*.</p> <p>В Омске присутствует лишь один профессиональный международный гостиничный оператор – Accor (гостиница «Ибис Сибирь Омск» (4*) – 168 номеров).</p> <p>В качественном предложении города нет объектов, вместимость которых превышает 200 номеров. Самыми крупными в Омске являются гостиницы, открывшиеся в советское время: «Турист» (170 номеров), «Ибис Сибирь Омск» (168 номеров), «Омск» (155 номеров), «Маяк» (122 номера), «Молодежная» (117 номеров). В наибольшем количестве объектов качественного предложения номерной фонд находится в пределах 50–100 номеров.</p> <p>Обеспеченность качественными гостиничными номерами категории 3–5* в г.Омск составляет 1,1 номера на 1 000 жителей.</p> <p>Перспективы: идет строительство «Hilton Garden Inn» (4*); с Marriott International ведутся переговоры по управлению гостиницей категории 3–4* в строящемся МФЦ «Миллениум»</p>
Иркутск^{178,179}
<p>В Иркутске действует 68 гостиниц, отелей и хостелов, номерной фонд которых составляет 2 585 номеров. Гостиничный рынок Иркутска на 40% представлен гостиницами, построенными в период СССР, таким как гостиница «Ангар», «Байкал Отель». Несмотря на то, что некоторые из них были реконструированы, уровень оснащенности и инфраструктуры отелей далек от мировых стандартов.</p> <p>Гостиницы Иркутска, которые условно можно отнести к категории от двух до четырех звезд составляют 18% от всего фонда. Это отели «Дельта», «Европа», «Байкал Бизнес Центр», «Глория».</p> <p>В Иркутске на 1 000 жителей приходится 3,6 гостиничных номера.</p>

¹⁷⁴ Сидорова К. В ожидании гостей // Областной экономический еженедельник «Авант-ПАРТНЕР» № 23 от 02.10.2012. Электронный ресурс, режим доступа <http://www.avant-partner.ru/partner/3925.html>, дата обращения 09.05.2015г.

¹⁷⁵ Тайлашева Я. Гостиницы Томска: обзор Электронный ресурс, режим доступа <http://tomsk.bezformata.ru/listnews/gostinitci-tomska-obzor/2216292/>, дата обращения 09.05.2015г.

¹⁷⁶ Михайлов В. Шесть этажей комфорта// «Эксперт Сибирь» №22 (334) Электронный ресурс, режим доступа <http://expert.ru/siberia/2012/22/shest-etazhej-komforta/>, дата обращения 09.05.2015г.

¹⁷⁷ PRO Омск// PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Режим доступа http://procity.arendator.ru/omsk_2013 (дата обращения 09.05.2016г).

¹⁷⁸ Туризм и гостиничный бизнес в Иркутске. Режим доступа: <http://www.naturetravel.ru/countries.html?countries=countriesabout472> (дата обращения: 09.06.2016г).

¹⁷⁹ Иркутская гостиничная недостаточность. Режим доступа: <http://irkutsk-hostel.ru/novosti/irkutskaja-gostinichnaja-nedostatochnost.html> (дата обращения: 09.06.2016г).

Характеристика рынка гостиничных услуг крупнейших городов СФО*

Две гостиницы прошли официальную аттестацию: «Империя», (ей присвоено 3*) и отель «Сайен» (4*). Среднегодовая наполняемость в Иркутске составляет около 35–40% – это среднегодовой показатель, для Иркутска характерна сезонность загрузки – летом занято около 50–60% помещений, зимой 20–35%. В 2011 г. открылся отель международного класса под брендом Marriott. Планируется строительство гостиниц сетевых брендов Ibis (3* и 5*), Kempinski и Novotel.

Барнаул^{180,181}

Аналитики рынка считают Барнаул зоной концентрации транзитных перевозок, связанных в основном с туристическими потоками. Через него проходят пути пассажирских и грузовых перевозок в Горный Алтай и приграничную территорию, куда по федеральной трассе отправляется на экспорт товарная продукция. Поэтому здесь самый низкий показатель среднего количества ночевки на одного потребителя – 1,81.

В столице Алтайского края сегодня работают 14 отелей общей емкостью около 1 700 мест. Около половины из них приходится на долю трех лидеров рынка: недавно обновленную «Сибирь», претендующую на 3*, «Центральную» – рангом ниже и гостиницу «Барнаул».

В Барнауле планирует построить международный гостиничный комплекс под брендом «Hilton Garden Inn» и выход на рынок Барнаула гостиничной сети Accor, с отелем «Ibis» (3*) и ведется строительство семиэтажной гостиницы в центре города местным подрядчиком

* города СФО, с численностью постоянного населения более 500 тыс. чел на 1 января 2015г.

Таблица А6

Лидеры по размещенным гостям¹⁸²

№	Отель	Количество размещенных гостей в 2013г., чел.	Динамика по сравнению с 2012 г., %	Доля бизнес – туристов в 2013 г., %	Средняя продолжительность пребывания в 2013 г., дней
1	Амакс Сити Отель	47 451	30	70	2,5
2	Красноярск	24 111	–8	85	2,1
3	Восток	22 350	17	88	2
4	Сибирь	18 943	2	80	1,9
5	Дом Отель	17 225	0,08	87	1,5
6	Октябрьская	8 037	1	75	2
7	Метелица	5 902	9	85	3
8	Яхонт	2 817	–6	93	3

Таблица А7

Лидеры по корпоративным арендаторам¹⁸³

№	Отель	Количество корпоративных арендаторов конференц-залов в 2013 г.	Количество проведенных конференций в 2013 г.	Количество конференц площадок/ вместимость
1	Амакс Сити Отель	583	н/д	3/290
2	Октябрьская	170	253	1/50
3	Красноярск	56	н/д	4/135
4	Дом Отель	54	118	1/50
5	Яхонт	41	86	2/85
6	Восток	14	36	1/25

¹⁸⁰ В Барнауле хотят построить гостиничный комплекс за 1,3 млрд руб// Интерфакс-Недвижимость Электронный ресурс, режим доступа <http://www.interfax.ru/realty/realtyinf.asp?id=399824&sec=1461>, дата обращения 09.05.2015г.

¹⁸¹ Обзор гостиничного рынка от 30.01.2015. Электронный ресурс, режим доступа <http://bshm.ru/news/346.html>, дата обращения 04.06.2015г.

¹⁸² Там же

¹⁸³ Там же

Характеристика крупнейших гостиниц города Красноярск* 184

№	Название гостиничного комплекса	Адрес	Количество номеров в гостинице	Конференц зал / количество посадочных мест	Стоимость номера, руб.	Год открытия / реконструкции	Местоположение, район города		
1.	Amaks Сити Отель	ул. Матросова, 2	295	4 / 180, 170, 70, 30	3 200–6 000	2011 / 2013	Свердловский		
2.	Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, (4*)	ул. Молокова, 37	259	5 / н.д.	От 4 088	2014	Советский		
3.	Красноярск (3*)	ул. Урицкого, 94	250	6 / 50,40, 25, 20, 10, 6	2 890–10 250	1976 / 2014	Центральный		
4.	Сибирь	ул. Авиаторов, 19	173	10 / от 20 до 235	4 400–15 000	2006	Советский		
5.	Огни Енисея	ул. Дубровинского, 80	140	1 / 50	1 000–9 800	1998 / 2006	Центральный		
6.	Колос	ул. Качинская, 65	135	нет	830–3 000	н/д	Центральный		
7.	Восток	пр. им. газеты Красноярский Рабочий, 116	121	2 / 40, 20	2 700–5 600	1968 / 2011	Кировский		
8.	Дом Отель	Classic	117	ул. Красной Армии, 16а	81	1 / 50	4 400–12 500	2008 / 2011	Центральный
		Neo		ул. Красной Армии, 10, стр. 5	25	нет	3 500–8 000	2015	Центральный
		Apart		пр. Мира, 81	11	нет	2 500–6 000	2014	Центральный
9.	Север	ул. Ленина, 121	101	нет	650–3 900	1947 / 2013	Центральный		
10.	Октябрьская (3*)	пр. Мира, 15	99	4 / 50, 16,12,10	4 200–12 000	1976 / 2012	Центральный		
11.	Полет	ул. Аэровокзальная, 16	95	1 / 30	2 500–4 500	1972/ 2010	Советский		
12.	Уют	ул. Сурикова, 13	94	1 / 30	700–5 200	1971	Центральный		
13.	Такмак SPA Отель	ул. Базайская, 234а	84	1 / 117	3 200–20 500	2008	Свердловский		
14.	Яхонт–плюс	ул. Тельмана, 44 к1	65	2 / 60, 25	2 300–11 000	1992	Советский (Зеленая Роща)		
15.	Кедр	ул. 26 Бак. Комиссаров, 21	51	нет	1 000–2 550	1969	Ленинский		
16.	Дворик	ул. Семафорная, 275	48	нет	2250–8500	н/д	Кировский		
17.	Sky Отель	ул. 60 лет Октября, 94	45	1/ 30	1800–4500	н/д	Свердловский		
18.	Три медведя	ул. Ленинградская, 11	44	4 / 120, 50, 30, 30	800–2 500	н/д	Октябрьский		
19.	Метелица	пр. Мира, 14 ст1	37		4 300–10 950	2000 / 2014	Центральный		
20.	Сибирский Сафари Клуб	ул. Судостроительная, 117а	35	2 / 60, 30	1 800–5 000	1997 / 2013	Свердловский		

* в таблице представлены гостиницы г.Красноярск с номерным фондом от 35 номеров

Лидеры рынка гостиничного бизнеса Красноярск в 2013*¹⁸⁵

№	Название отеля	ФИО руководителя	Проданные номера		Кол-во этажей / машиномест в паркинге	Загрузка отеля в 2013 г., %	Стоимость номера		Название УК
			кол-во в 2013 г.	динамика по сравнению с 2012 г., %			средняя в 2013 г., руб.	Динамика по сравнению с 2012 г., %	
Отели с номерным фондом более 100 номеров									
1	Красноярск (3*)	Кутузов Ростислав Александрович	53 818	-7	8/26	56	4 480	25	Гостиница Красноярск
2	Сибирь	Сизова Мария Андреевна	36 962	12	6/188	50,9	4 128	13	ЭкспоСервисСибирь
3	Amaks Сити Отель	Мешкова Юлия Владимировна	33 881	32	15/50	40,8	3 247	18	Amaks Hotels&Resorts
4	Восток	Павелко Татьяна Олеговна	20 316	17	5/21	46	2 231	5	Три Совы
Отели с номерным фондом менее 100 номеров									
1	Октябрьская (3*)	Шаповалов Анатолий Петрович	18 393	1	6/10	60	5 460	0	Гостиница Октябрьская
2	Дом Отель	Шашкина Людмила Алексеевна	15 703	0,1	4/7	60	6 500	4	Дом Отель
3	Такмак SPA Отель	Махраков Евгений Викторович	10 000*	н/д	4/50	50*	4 700*	н/д	ИП Хаскина Л.Т.
4	Метелица	Слабышева Ольга Александровна	8 055	-9	3/12	61	5 902	9	ИП Мкртчян Ж.А.
5	Яхонт-плюс	Никитченко Наталья Александровна	2 937	-5	9/40	36,6	4 067	1	Яхонт

* в таблице представлены гостиницы г.Красноярск с номерным фондом от 35 номеров, Ротация осуществлялась на основании количества номеров, проданных за 2013г

¹⁸⁵ Рейтинг отелей Красноярск // Деловой квартал: сайт. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-gostinic> (дата обращения: 12.05.2016).

Наиболее распространенные зарубежные и отечественные
классификации услуг¹⁸⁶¹⁸⁷¹⁸⁸

Классификация Всемирной торговой ассоциации	Международная стандартная промышленная классификация (ISIC)	Классификация Организации экономического сотрудничества и развития	Общероссийский классификатор услуг ОК-002
			Бытовые
Деловые		Посредничество	
Связь	Связь		Связь
Строительство и инжиниринг			
Распределение	Склады, торговля, рестораны, гостиницы	Поставка, планирование поставок	Торговля, общественное питание, рынки, средства размещения
Образование			Образование
Финансовые		Банки, недвижимость, страхование, создание капитала	Банки, финансовое посредничество, страхование
Здравоохранение и социальные	Общественные, индивидуальные, социальные		Медицинские
Туризм и путешествия			Туристские
Отдых, культура, спорт			Культура, физкультура и спорт
Транспортные	Транспорт	Перевозки	Транспортные
Экология			
Другие			Другие

Таблица А11

Содержание комплекса гостиничных услуг¹⁸⁹

Вид услуг	Описание услуг
Услуги размещения	<p>Во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д. Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Это многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих. Вследствие того, что гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций гостиничных номеров зависит, прежде всего, от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение возможности поработать, то есть здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д.</p> <p>В гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д. Однако независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кровать; – стул или кресло в расчете на одно место; – ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать; – шкаф для одежды;

¹⁸⁶ Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. №4. Режим доступа: <http://dis.ru/library/523/21902> (дата обращения: 06.05.2016).

¹⁸⁷ Bateson J. Managing Services Marketing USA : Norton, 1995. 124 p.

¹⁸⁸ Чаплина А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография. Красноярск, 2002. 231 с.

¹⁸⁹ Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

	<ul style="list-style-type: none"> – общее освещение; – мусорную корзину. <p>Помимо этого в каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара.</p>
Услуги по предоставлению питания	Состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).
Дополнительные (прочие) услуги	К ним относятся: предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Оставаясь основной, услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся. Повышенный же интерес вызывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. В большинстве случаев такими услугами выступают дополнительные. Подтверждением этому является деятельность многих известных гостиничных предприятий. К примеру, предоставление возможности заняться различными видами спорта стоит на первом месте в комплексе услуг немецкой гостиничной цепи «Робинзон-клуб», состоящей из 30 гостиниц. Гостиницы известных швейцарских курортов Давоса, Кран-Монтана, прежде чем привлечь на отдых высокооплачиваемых профессионалов, банкиров, политиков, создали условия для проведения здесь международных конференций, экономических форумов на самом высоком уровне, построив и оборудовав конференц-залы и ряд других помещений с применением новейших достижений науки и техники.

Таблица А12

Типология гостиниц ^{190,191,192,193,194,195}

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
Отель люкс [26, С. 38]	По вместимости относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам, которыми являются участники конференций, деловых встреч, бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. Характерна высокая цена номера, включающая все возможные виды обслуживания.
Гостиница среднего класса [26, С. 38]	По вместимости больше отеля люкс (400–2000 мест). Располагается в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, и цены на них равны уровню региона расположения или несколько выше. Рассчитана на прием бизнесменов, туристов-индивидуалов, участников конгрессов, конференций и т.д.
Гостиница-апартамент (апарт-отель) [26, С. 38]	По вместимости это предприятие малых или средних размеров (до 400 мест). Характерна для крупного города с непостоянным населением. Представляет квартирный тип номеров, используемых в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц обычно варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок.
Сюит-отель	Появился сравнительно недавно. В определенной степени его можно рассматривать как разновидность апартотелей. Отличие между ними состоит в том, что апартаменты обычно имеют в номере кухонное оборудование, позволяющее клиентам приготовить себе пищу. В сюит-отелях этого нет. Лишь некоторые номера имеют небольшую кухню с холодильником и мини-баром для напитков. Отдельные предприятия в качестве альтернативы предлагают услуги питания (завтраки, обеды, ужины), включая или не включая их в стоимость проживания. В своем большинстве сюит-отели предоставляют номера, состоящие из гостиной, или так называемой «общей комнаты», и отдельной спальни. Клиентами сюит-отелей являются люди, часто меняющие место жительства, семейные туристы, бизнесмены, профессионалы и все те, кто

¹⁹⁰ Там же

¹⁹¹ The business of hotels / S. Medlik, H. Ingram. 4th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 2000, 222 p.

¹⁹² Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

¹⁹³ Сервисная деятельность: учеб. пособие/ С.Н. Коробкова, В.И. Кравченко, С.В. Орлов и др.; под общ. ред. В.К. Романович. – 3—е изд. – СПб.: Питер, 2006. С. 83

¹⁹⁴ Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. М. : Альфа-М, ИНФРА-М, 2009, С. 93

¹⁹⁵ Разнообразие отелей: фантазии предела нет. Режим доступа: <http://prohotel.ru/review-217579/0/> (дата обращения: 09.05.2016).

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
	получает удовольствие от домашней атмосферы и способен по достоинству оценить уют и уединение нестандартного жилья, спроектированного с учетом семейных интересов.
Гостиница экономического класса	Предприятие малой или средней вместимости (до 150 и больше мест). Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители – бизнесмены и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг, предусматривающей невысокий процент надбавки за обслуживание.
Отель-курорт	Предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Кроме того, включает комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности.
Мотель	Простые одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, у автомагистралей. Это малые или средние предприятия (до 400 мест). Характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Клиентами являются разные категории туристов, но с акцентом на познавательный автотуризм. В зависимости от продолжительности остановок клиентов мотели подразделяются на транзитные и конечные. Первые располагаются вдоль шоссе дорог и главных магистралей, вторые, как правило, по берегам рек, озер, около плотин.
Частная гостиница типа «ночлег и завтрак» (Bed and breakfast (B & B) – «кровать и завтрак»)	Дешевый гостиничный продукт, формирующийся для последующей коммерциализации непосредственно самим владельцем дома. Это гостиницы или жилые дома, работающие круглосуточно. Владельцы (хозяева) здесь, как правило, и проживают. Они управляют процессом обслуживания клиентов, а также сами непосредственно участвуют в его осуществлении. Это гостиницы малой вместимости (некоторые из них даже не подпадают под определение понятия "гостиница" из-за ограниченного количества номеров). Расположены в пригороде или сельской местности. Благодаря ограниченному набору услуг цена за проживание в гостиницах B&B обычно ниже, чем в отеле с полным обслуживанием.
Отель-гарни	Предприятие, представляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак.
Кондоминиум	От лат. condominium – совместное владение, объединение собственников в единый комплекс недвижимого имущества в жилищной сфере, в границах которого каждому из них на праве частной, государственной, муниципальной собственности принадлежит в жилых домах жилье и/или нежилые помещения. Порядок содержания, ремонта и эксплуатации кондоминиума регулируется договором между участниками общей собственности.
Отель типа «кондоминиум – таймшер»	От англ. timeshare – разделение времени. В основе концепции лежит таймшерный принцип организации отдыха, который предполагает выкуп на определенный, заранее оговоренный период времени (в большинстве случаев он ограничен несколькими неделями в году) гостиничного номера и прилегающей к нему территории. Подобный тип гостиниц приобрел особую популярность в курортных районах. Их вместимость обычно составляет от 50 до 250 номеров. Однако встречаются гостиницы, имеющие всего 4–5 номеров. Предоставляется полный набор услуг по ценам выше средних. Возможно комплексное обслуживание по единой цене. Система организации отдыха по таймшерному принципу первоначально возникла в Европе и была усовершенствована в США. Сформированный рынок таймшеров существует 15–20 лет. На современном этапе появилась возможность обмена времени и места владения между собственниками (владелец номера-апартаментов таймшер-отеля, находящегося на морском побережье, может обменять владение этим номером на владение номером в отеле, расположенном на горнолыжном курорте). При этом обмен может производиться с увеличением или уменьшением времени пребывания. Например, одна неделя в отеле на Канарских островах равноценна двум неделям в Канаде, трем в Австралии, Новой Зеландии или Южной Африке. В настоящее время существуют компании, специализирующиеся на проведении подобных обменных операций, – Resort Condo- minium International (RCI) и Interval International (II).
Казино-отель	Связаны с игорным бизнесом. Это гостиницы с большой вместимостью номерного фонда (от 500 номеров до 3000 и более). В структуре номерного фонда преобладают многокомнатные номера с дорогим интерьером, мини-бассейнами, джакузи, несколькими ванными и спальнями. Казино-отель имеет несколько предприятий питания (4 и более), часть из которых работает без перерыва 24 часа в сутки. Здесь созданы условия для проведения увеселительных мероприятий, выступлений певцов, актеров, эстрадных групп (имеются специальные залы, бары, холлы). Особенностью обслуживания в казино-отелях является то, что блюда и напитки предоставляются бесплатно, т.е. их стоимость входит в стоимость размещения. Казино-отели – одни из самых дорогих. Стоимость номера может составлять от 1000\$ до 25 000\$.
Бизнес-отель	Специализированная гостиница для обслуживания бизнесменов. Отличается обязательным наличием современных средств связи и техники
Конгресс-отель	Отели, обслуживающие участников крупных форумов и конференций. Данный тип предприятий стремительно набирает популярность. За последние 20 лет спрос на услуги этих гостиниц удвоился. Представляют собой разновидность бизнес-отелей, однако имеют свои отличительные

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
	черты. (Вместимость бизнес–отелей не более 600 номеров, конгресс–отелей – 2000 номеров и более.) Имеются выставочные площади и различные помещения для встреч. Предлагается полный набор бизнес–обслуживания: проведение телеконференций, услуги секретариата, перевод и т.д. Разнообразные предприятия питания: рестораны самообслуживания, бары, кафе, кафетерии, фешенебельные рестораны.
Пансион	Предприятие с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. В отличие от отелей–гарни здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины (полный пансион). Однако услуги питания могут получить только проживающие клиенты.
Деревня экологическая	Социально организованная территория, обеспечивающая отдых в естественной среде с использованием традиционных для России средств размещения (изба) и питания. Обеспечивает натуральное поведение туристов, наблюдение за домашними животными, другие элементы агрорекреационного комплекса.
Кемпинг	Лагерь для авто–, мото–, велотуристов, обычно расположенный в загородной местности, иногда – недалеко от мотеля. Туристам кемпинга предоставляются места для ночлега, часто в палатках или летних домиках, оборудованных кухнями для индивидуального приготовления пищи и некоторыми элементарными удобствами.
Двор постоялый	Старейшие предприятия сферы гостеприимства. Известны с I в. до н. э. (Римская империя). Располагались вдоль главных дорог для обслуживания путешествующих чиновников и купцов, а затем паломников. Основные услуги: размещение и питание.
Гостиный двор	Предприятие, отличающееся от отелей упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей (холлов, вестибюлей, гостиных и т.д.). В структуре гостиного двора обязательно наличие ресторана или бара.
Бунгало	Небольшое строение из легких материалов, используемое для размещения туристов. Широко распространено в международных молодежных туристских центрах.
Ротель	Передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно–двухместными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеется отсек для переодевания, туалет, кухня, холодильник.
Ботель	Небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно.
Флотель	Гостиница, часто называемая «курортом на воде», в качестве которой используется морское судно. Флотели в последнее время выступают главными конкурентами крупных отелей. Их преимущество состоит в том, что они предоставляют возможность перемещения по морю (океану), тем самым значительно расширяют разнообразие получаемых клиентом впечатлений. Отдыхая в таком отеле, можно просыпаться каждое утро в новом месте. По вместимости флотели могут быть малыми (20 кают–номеров) и большими (800 кают–номеров). Характерен широкий спектр дополнительных услуг. Комфортабельные каюты оснащены всеми видами современных удобств, включая телефонную связь, спутниковое телевидение. Имеются фитнес–центры, бассейны, тренажерные залы, рестораны, бары, казино, магазины. Отдельные суда предоставляют помещения для проведения конференций, конгрессов и других мероприятий. Данный тип гостиниц часто используется для организации бизнес–туров, конгресс–туров, конгресс–круизов, обучающих туров.
Акватель	Стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство и используемый в качестве отеля.
Алькасар (aHr.alkazar)	Старинный средневековый замок, построенный в мавританском стиле (Испания) и используемый как высококлассный отель для очень именитых гостей: королевская знать, президенты государств и пр.
Хостел (aHra.Hotel)	Студенческая гостиница, предоставляющая недорогой ночлег

Характеристика особенностей гостиничных услуг^{196,197,198,199}

№ п/п	Особенности гостиничных услуг	Характеристика особенности гостиничных услуг
А	1	2
1	Одновременность процессов производства и потребления гостиничных услуг	В отношении предоставляемого в гостинице комплекса услуг не в полной степени действует такая общая для услуг характеристика, как одновременность, неразрывный характер процессов производства и потребления. Отдельные гостиничные услуги не связаны с присутствием клиента. Например, уборка и подготовка номера к продаже не совпадает по месту и времени с моментом продажи номера в службе рецепции и непосредственным заселением клиента. Неодновременность характеризует и услуги питания: в большинстве случаев приготовление блюд проходит в ином месте и в иное время, отличное от процессов сервировки и подачи, которые осуществляются частично в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных услуг, предназначенных для того, чтобы в определенный момент удовлетворить возникший спрос.
2	Ограниченная возможность хранения	Комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Если на текущие сутки гостиничный номер остается непроданным, то его невозможно продать дополнительно за эти сутки. Это же относится к услугам питания. Даже если материальные услуги типа «блюда и напитки» в некоторой степени (на допустимый срок реализации) могут храниться, то сервис, связанный с их реализацией, будет не востребован и не оплачен.
3	Срочный характер гостиничных услуг	Специфика гостиничных предприятий состоит в том, что проблемы, касающиеся обслуживания, должны решаться быстро. Данный фактор наряду с месторасположением является наиболее значимым при выборе гостиницы. Время предоставления ряда гостиничных услуг измеряется даже секундами. Из современных самое быстрое обслуживание предлагает гостиница в городе Токио, в которой максимальное время, необходимое на оформление при заезде гостя, оплату, получение ключей и прочее, ограничено 45 секундами. В большинстве других гостиниц на совершение аналогичных операций предоставляется 10–15 минут.
4	Широкое участие персонала в производственном процессе	Важной особенностью гостиничных услуг, отличающей их прежде всего от услуг промышленности, где в большей степени используются машины и автоматы, является широкое участие людей в производственном процессе. Вовлечение человеческого фактора оказывает сильное влияние на неоднородность, изменчивость качества и связанный с ними недостаток стандартизации, что представляет одну из важнейших проблем в сфере развития гостиничных услуг. Для решения этой проблемы на многих гостиничных предприятиях разрабатываются стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала любой службы гостиничного предприятия. К таким критериям в большинстве случаев относят следующие: <ul style="list-style-type: none"> – время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); – время оформления в службе размещения. Независимо от массовости заезда клиенты не должны стоять в очереди более установленного на конкретном гостиничном предприятии времени (5, 10, 15 минут); – время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги. Например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента; стирка и

¹⁹⁶ Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. М. : Альфа–М, ИНФРА–М, 2009, 304 с.С. 38

¹⁹⁷ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

¹⁹⁸ Шмарова Л.В. Статистическое исследование рынка услуг международного туризма : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 : М., 2002. 203 с.

¹⁹⁹ Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

№ п/п	Особенности гостиничных услуг	Характеристика особенности гостиничных услуг
А	1	2
		чистка личных вещей проживающих укладывается в сутки и т.д.; – внешний вид и наличие униформы; – знание иностранных языков персоналом и т.д.
5	Сезонный характер спроса на гостиничные услуги	Для рынка гостиничных услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц.
6	Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки)	Решение гостя посетить определенное место обычно основывается не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы, а принимается совсем по другим причинам: возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные ванны и т.д. Человек, планирующий свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенное место посещения или регион, возможно, целую страну. Только после этого он задумывается о выборе подходящего гостиничного предприятия или другого средства размещения. Однако такая последовательность в выборе действует не всегда. Все может происходить и в обратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенной гостиницей.
7	Неосвязаемость	Гостиничный продукт (как и любая другая услуга) не осязаем. Услуги нематериальны, их нельзя оценить до того, как услуга будет потреблена, они существуют только в процессе оказания и потребления. Услугу нельзя осмотреть перед употреблением, она предстает как некое обещание, что предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает.
8	Непостоянство качества	Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью, их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Состояние оказывающего услугу в момент ее производства может очень сильно повлиять на ее качество. Один и тот же человек может прекрасно обслуживать клиента сегодня и значительно хуже завтра по множеству причин (например, плохое самочувствие, семейные проблемы и т.п.). Изменчивость и колебания в качестве оказываемых услуг являются главными причинами недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Таблица А14

Требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий (Знак “+” означает необходимость выполнения требования)²⁰⁰

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИЯ				
	*	**	***	****	*****
1. ЗДАНИЕ И ПРИЛЕГАЮЩАЯ К НЕМУ ТЕРРИТОРИЯ					
Вывеска:					
– освещаемая или светящаяся	+	+	+	+	+
Вход для гостей					
– отдельный от служебного входа			+	+	+
– с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля				+	+
– воздушно–тепловая завеса				+	+
– в ресторан (кафе, бар и т.п.) из средства размещения		+	+	+	+
2. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ					
Аварийное освещение и энергоснабжение:					
– аварийное освещение (аккумуляторы, фонари)	+	+	+	+	+
– стационарный генератор, обеспечивающий основное освещение и работу основного оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 часов			+	+	+
Водоснабжение:					
– горячее, холодное	+	+	+	+	+
– горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ			+	+	+
– установка по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья				+	+

²⁰⁰ Приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25.01.2011. № 35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи» // Гарант.ру. : информ.–прав. портал. Режим доступа:

<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070681/> (дата обращения: 09.05.2016).

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИЯ				
	*	**	***	****	*****
– наличие бутилированной питьевой воды в номере (бесплатно)	+	+	+		
Кондиционирование воздуха во всех помещениях круглогодично				+	+
Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты				+	+
Лифт в здании: – более 5 этажей – более трех этажей – более двух этажей – служебный, грузовой (или грузоподъемник)	+	+	+	+	+
Время ожидания лифта (при наличии): – не более 45 сек. – не более 30 сек.			+	+	+
Круглосуточная работа лифта (при наличии)	+	+	+	+	+
Телефонная связь из номера: – внутренняя (без выхода за пределы гостиницы) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров – внутренняя в 100% номеров – внутренняя и городская в 100% номеров – внутренняя, городская, междугородная и международная в 100% номеров	+	+	+	+	+
Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле) в кабине или под акустическим колпаком: – городской, междугородный, международный				+	+
3. НОМЕРНОЙ ФОНД					
Одно/двухместные номера не менее: – 25 % – 50 % – 100 %	+	+	+	+	+
Многокомнатные номера или номера, которые могут быть соединены			+		
Многокомнатные номера				+	
Многокомнатные номера и номера, которые могут быть соединены					+
Не менее 5% от общего количества номеров – многокомнатные номера					+
Площадь номера должна позволять гостю свободно, удобно и безопасно передвигаться и использовать все оборудование и мебель	+	+	+	+	+
Площадь номера (не учитывая площадь санузла, лоджии, балкона), м ² не менее					
однокомнатного одноместного					
однокомнатного двухместного					
9	+	+	+		
12				+	
14					+
Номера, предназначенные для приема большего числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего, м ² не менее: – 6 – для средств размещения круглогодичного функционирования; – 4,5 – для средств размещения сезонного функционирования	+	+			
Санузел в номере (умывальник, унитаз, ванна или душ): – не менее 25% номеров ^{10,15,22} – не менее 50% номеров – 100% номеров	+	+	+	+	+
Площадь санузла, м ² не менее: – 1,75 – 2,5 – 3,8	+	+	+	+	+
4. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ					
Охранная сигнализация, электронные замки и/или видеокамеры в коридорах				+	+
Звукоизоляция: – повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 ДБ				+	+
Отопление	+	+	+	+	+
Вентилятор (в районах с жарким климатом)	+	+	+		
Термостат для индивидуальной регулировки температуры				+	+
5. САНИТАРНЫЕ ОБЪЕКТЫ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ					
Туалеты: – общий туалет из расчета один на 20 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух на этаж	+	+			

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИЯ				
	*	**	***	****	*****
– вблизи общественных помещений	+	+	+	+	+
Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло*, махровые или бумажные полотенца (или электрополотенце), крючки для одежды, корзина для мусора	+	+	+	+	+
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 30 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	+				
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа		+			
Оборудование ванных комнат/душевых: ванны, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора	+	+			
* Допускается наличие диспенсера с жидким мылом					
6. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ					
Общественные помещения должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	+	+	+	+	+
Площадь холла не менее : – 9 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21–го, максимальная площадь может не превышать 25 м ² – 20 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21–го, максимальная площадь может не превышать 40 м ² – 30 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21–го, максимальная площадь может не превышать 80 м ² – 30 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21–го, максимальная площадь может не превышать 120 м ² – 30 м ² плюс по 1 м ² из расчета на каждый номер, начиная с 21–го, максимальная площадь может не превышать 160 м ²	+				
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания	+	+			
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания с соответствующей мебелью (кресла, диваны, журнальные столики), с газетами, журналами			+	+	+
с подачей напитков и музыкальным вещанием				+	+
Ковры, ковровое или иное напольное покрытие в зоне отдыха			+	+	+
Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание			+	+	+
Индивидуальные сейфовые ячейки для хранения ценностей гостей			+	+	+
Гардероб вблизи общественных помещений				+	+
Вешалки в холле и в общественных помещениях	+	+	+	+	+
Помещение (часть помещения) для просмотра телепередач	+	+			
Конференц-зал с соответствующим оборудованием					+
Бизнес-центр (электронные средства связи, копировальная техника, помещения для переговоров, компьютеры)				+	+
Спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом				+	+
Плавательный бассейн					+
Плавательный бассейн или сауна с мини-бассейном				+	
Ковровое покрытие (ковры) в коридорах			+	+	+
Медицинский кабинет					+
Магазины и торговые киоски				+	+
7. ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ПИТАНИЯ					
Ресторан или другие типы предприятий питания		+	+		
Ресторан – несколько залов – банкетный зал (залы), возможен трансформируемый в конференц-зал – ночной клуб/бар				+	+
Кафе/бар				+	+
8. УСЛУГИ					
Служба приема – круглосуточный прием (В домах отдыха, пансионатах и аналогичных средствах размещения допускается наличие службы приема, с которой можно связаться круглосуточно. Для средств размещения с оказанием оздоровительных услуг допускается замена ночных дежурных медработниками, оказывающими неотложную медицинскую помощь)	+	+	+	+	+
Вручение корреспонденции гостям	+	+	+	+	+
Служба поиска проживающих				+	+
Швейцар				+	+
Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно:					

ТРЕБОВАНИЕ	КАТЕГОРИЯ				
	*	**	***	****	*****
– обязательно				+	+
– по просьбе		+	+		
Утренняя побудка (по просьбе)	+	+	+	+	+
Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей	+	+	+	+	+
Вечерняя подготовка номера				+	+
Смена постельного белья:					
– один раз в пять дней	+				
– один раз в три дня		+	+		
– ежедневно				+	+
Смена полотенец:					
– один раз в три дня	+	+			
– ежедневно			+	+	+
Стирка:					
– исполнение в течение суток			+	+	+
– экспресс–обслуживание					+
Глажение:					
– исполнение в течение 1 часа				+	+
– предоставление утюга, гладильной доски	+	+	+		
Химчистка (допускается предоставление услуг химчистки по договору со специализированными предприятиями)					
– исполнение в течение суток			+	+	
– экспресс–обслуживание					+
Мелкий ремонт одежды			+	+	+
Автомат для чистки обуви			+	+	+
Почтовые и телеграфные услуги			+	+	+
Отправление и доставка телексов/телефаксов				+	+
Хранение ценностей в сейфе администрации	+	+	+	+	+
Хранение багажа	+	+	+	+	+
Обмен валюты или прием платежей по кредитным картам			+	+	+
Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.)				+	+
Вызов такси			+	+	+
Аренда (прокат) автомашины				+	+
Бронирование и/или продажа билетов на различные виды транспорта				+	+
Бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия				+	+
Туристские услуги:					
– туристская информация			+	+	+
– экскурсии, гиды–переводчики				+	+
Медицинские услуги:	+	+	+	+	+
– вызов скорой помощи, пользование аптечкой					
9. УСЛУГИ ПИТАНИЯ					
Обслуживание:					
– возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание)			+	+	+
– предоставление завтрака (7.00–10.00)		+	+	+	+
– круглосуточное предоставление услуг питания					+
Обслуживание в номере:					
– в часы завтрака			+		
– круглосуточно				+	+
– меню завтрака в номере			+	+	+
10. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ И ЕГО ПОДГОТОВКЕ					
Письменные стандарты для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы	+	+	+	+	+
Квалификация: руководители и персонал должны соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников туристской индустрии – сектор «Гостиницы»	+	+	+	+	+
Внешний вид персонала:					
Форменная одежда, служебные значки		+	+	+	+

Таблица А15 – Классификация предприятий гостиничной индустрии ^{201,202,203,204}

Классификационный признак	Характеристика
1	2
I. По функциональному назначению	
1. Целевые гостиницы	
1.1. Гостиницы делового назначения	Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых является профессиональная деятельность (бизнес, коммерция, встречи, совещания, симпозиумы, конференции, конгрессы, обмен опытом, обучение, профессиональные выставки, презентации продукции и т.п.). К этой категории относятся бизнес-отели (коммерческие отели), конгресс-отели, конгресс-центры, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели
1.2. Гостиницы для отдыха	Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых являются отдых (пассивный, активный, комбинированный) и лечение (профилактическое, восстановительное). К этой категории относятся: курортные гостиницы, пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха), туристско-экскурсионные гостиницы (туркомплексы), туристско-спортивные гостиницы (туркомплексы), казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр), специализированные (с системой технического обслуживания личных транспортных средств туристов, мобильные, самообслуживания);
2. Транзитные гостиницы – осуществляющие обслуживание туристов в условиях кратковременной, остановки. Такие гостиничные предприятия располагаются на авиатрассах (гостиницы при аэропортах), на автотрассах (мотели), на железнодорожных трассах (привокзальные), на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов);	
3. Гостиницы для постоянного проживания	
II. По месторасположению	
1. Расположенные в черте города (в центре, на окраине)	Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели люкс, гостиницы среднего класса
2. Расположенные на морском побережье	В данном случае очень важным является расстояние до моря
3. Расположенные в горах	Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристском маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и др.
Среди специалистов гостиничного бизнеса чаще всего рассматриваются пять местоположений отеля: 1) центр города; 2) аэропорт; 3) пригород; 4) курорт; 5) шоссе.	
III. По продолжительности работы	
1. Работающие круглогодично	Чаще это городские гостиницы
2. Работающие два сезона	Представители этих группы, по большей части, – курортные отели
3. Односезонные	
IV. По обеспечению питанием]	
1. Гостиницы, обеспечивающие полный пансион	Размещение + 3-разовое питание
2. Гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак	
V. По продолжительности пребывания гостей	
1. Для длительного пребывания клиентов	Чаще курортные отели
2. Для кратковременного пребывания	Отели для туристов, командированных и бизнесменов
VI. По вместимости номерного фонда	
1. Малые	До 100 – 150 номеров
2. Средние	От 100 до 300 – 400 номеров
3. Большие	От 300 до 600 – 1000 номеров
4. Гиганты	Более 1000 номеров
VII. По уровню цен на номера гостиницы (на 2010г)	
1. Бюджетные	25–35 долларов США
2. Экономичные	35–55 долларов США

²⁰¹ Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

²⁰² Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. М. : Альфа-М, ИНФРА-М, 2009, С. 95

²⁰³ Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

²⁰⁴ The business of hotels / S. Medlik, H. Ingram. 4th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 2000, 222 p.

Классификационный признак	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
3. Средние	55–95 долларов США
4. Первокласные	95–195 долларов США
5. Апартаментные	65–125 долларов США
6. Фешенебельные	125–425 долларов США
<i>VIII. По форме собственности</i>	
1. Частные	Могут принадлежать физическому (индивидуальный предприниматель) или юридическому лицу (компания)
2. Государственные (муниципальные)	Собственником гостиницы является государство (в т.ч. регион, город) (практиковалось в СССР)
3. Ведомственные	Собственником гостиницы является предприятие (практиковалось в СССР, единичные прецеденты – в современной России – гостиницы крупных холдингов, железной дороги (РЖД), аэрокомпаний)
4. Гостиницы общественных организаций	Собственником такой гостиницы являются общественные организации (профсоюзы, партии, религиозные организации и пр.)
5. Смешанные	Пакет акций распределен между государством и частными акционерами (например, гостиница «Красноярск»)
6. С участием иностранного капитала	Уставной капитал (или часть акций) принадлежит компании (физическому лицу) иностранного государства
7. Кондоминиумы	Гостиничные комплексы, помещения и номерной фонд в которых продан индивидуальным владельцам, проживающим или сдающим в аренду эти помещения отдыхающим;
8. Таймшерные	Отличие таймшерных отелей в том, что выкупается не номерной фонд, а долгосрочное право на отдых в отеле или в цепи отелей.
<i>IX По типу управления</i>	
1. Самостоятельные (частные) гостиницы (могут входить в консорциум или кооператив гостиниц)	
1.1. Частные гостиницы под управлением собственника	Чаще небольшие гостиницы, в курортной или пригородной зоне. Собственник сам управляет гостиницей, получая доход в виде прибыли
1.2. Частные гостиницы под управлением менеджера	Наемный менеджер, получающий заработную плату. Подотчетен собственнику
2. Частные гостиницы под управлением компаний	
2.1. Частные гостиницы под непосредственным управлением компаний	Управление гостиницами, входящими в гостиничную сеть осуществляется одной головной компанией
2.2. Частные гостиницы с передачей управления	Передача руководство осуществляется по соглашению о франчайзинге
Мировые классификационные системы	
<i>Европейская (Французская национальная) система классификации</i>	
Применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России. В основе распределение (по звездности)	
<i>Греческая система классификации</i>	
Базируется на системе букв (А, В, С, D). А соответствуют четырехзвездному уровню, В – трехзвездному, С – двухзвездному, D – однозвездному.	
<i>Классификационная система Великобритании</i>	
Основана на системе «корон» или «ключей». Для того чтобы гармонизировать систему «корон», используемую в Великобритании, с системой «звезд», необходимо от общего числа «корон» отнять одну «звезду» (например, уровень четырех «корон» равен уровню трех «звезд»).	
<i>Немецкая классификационная система</i>	
Согласно ей гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд: туристский класс – * (1); стандартный класс – ** (2); комфортный класс – *** (3); первый класс – **** (4); люкс – ***** (5).	
<i>Испанская классификационная система</i>	
В Испании также существует градация средств размещения по категориям: – гостиницы (hoteles) пяти категорий – от * (1 звезда) до ***** (5 звезд); – дома гостиничного типа, бунгало и т. д. (hoteles-aparta-mentes) четырех категорий – от * (1 звезда) до **** 4 звезд; – постоянные дворы (hostales) трех категорий – от * (1 звезда) до *** 3 звезд; – пансионаты (pensiones) трех категорий. Кроме того, существуют государственные предприятия приема туристов (paradores), находящиеся в подчинении Государственного министерства по туризму. Они расположены большей частью в наиболее живописных районах, там, где почти нет других возможностей для размещения приезжих. К ним относятся старые крепости, замки и дворцы, которые оборудованы как отели «люкс».	
<i>Классификационная система стран Бенилюкса (Benelux Hotel Classification)</i>	
Гостиницы стран Бенилюкса (Бельгия, Нидерланды, Люксембург) классифицируются по системе (Benelux Hotel Classification).	

Классификационный признак	Характеристика
1	2
<p>Согласно этой системе от одной до пяти звезд присуждаются следующим средствам размещения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Отель – кафе – ресторан – учреждение, которое построено и приспособлено для жилья, но где так же функционируют кафе, ресторан или и то и другое; – Мотель – учреждение, объединяющее вместе отель, кафе и ресторан, расположенное вблизи автомобильных дорог и обслуживающее туристов, путешествующих автомобильным транспортом; – Отель–ресторан – учреждение, приспособленное для жилья, здесь функционирует ресторан; – Отель–гарни – учреждение, предоставляющее жилье, в котором обеспечивают только койкой и завтраком; – Апартамент–отель – учреждение, предоставляющее жилье в квартире, студии или других аналогичных помещениях. 	
Индийская классификационная система	
Балловая классификационная система, в основе которой лежит оценка гостиницы экспертной комиссией	
Классификационная система, основанная на разрядах	
Система разрядов, используемая на территории бывшего СССР (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый), система разрядов применяется и в большинстве штатов Америки	
Классификационные системы гостиничных цепей	
Классификационная система гостиничной цепи Ассог (Франция)	
<p>В основе специализация гостиницы, входящей в цепь, уровень комфорта и цена Sofitel = ***** (5 звезд); Novotel = **** (4 звезды); Mercury = *** (3 звезды), которая, в свою очередь, по уровню комфорта и цен подразделяется еще на 3 группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Relais Inn – предлагает стандартные номера, качественное обслуживание по умеренным ценам; – Hotel Mercury – услуги более высокого уровня, индивидуальное обслуживание, комфортабельное размещение; – Grand Hotel – прекрасное расположение гостиницы, изысканный комфорт и высокий уровень обслуживания круглосуточно; <p>Ibis = ** (2 звезды); Etap = * (1 звезда); Formule 1 = без звезд.</p> <p>некоторые гостиницы марки Novotel и Mercury входят в группу Atria, которая специализируется на приеме и обслуживании конгрессов, выставок и других профессиональных встреч и мероприятий. Другая группа гостиниц имеет в своем названии знак «Goralia», что означает «курортная гостиница».</p>	
Классификационная система гостиничной цепи Holiday Inn (США)	
<p>При выделении марок учитывает не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания клиентов и некоторые другие критерии. Она включает следующие марки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Holiday Inn hotels resorts – отели курортного типа, расположенные вне городских и промышленных зон, вблизи морского побережья или озер, в горах или лесу. Располагают всем необходимым для активного отдыха: бассейнами, саунами, теннисными кортами и различным спортивным инвентарем. Это самая распространенная торговая марка цепи; – Holiday Inn Garden Court hotels – гостиницы экономического класса для деловых людей. Чаще всего располагаются вблизи аэропортов и крупных торговых бизнес-центров; – Holiday Inn Express hotels – гостиницы с номерами квартирного типа (апарт–отели); – Holiday Inn Select hotels – отели для деловых людей с полным набором услуг; – Holiday Inn Hotels Suites – отели, рассчитанные на бизнесменов, предпочитающих иметь домашний комфорт в условиях длительного проживания в отеле 	
Классификационная система гостиничной цепи Forte Hotel Group (Великобритания)	
<ul style="list-style-type: none"> – Le Meridien Hotels & resorts – отели класса deluxe (выше категории люкс), расположенные в крупнейших городах и на курортах. Архитектурное решение предприятий этой марки выдержано в классическом европейском стиле с индивидуальными особенностями, учитывающими местные традиции. Предоставляется высокий уровень обслуживания. Клиентами в большинстве случаев являются представители бизнес-, конгрессного и инсентив (поощрительного) –туризма. В Le Meridien входит московская гостиница «Национальна правах ассоциированного члена»; – Posthouse – среднебюджетные гостиницы. Предлагают стандартный набор услуг. Обеспечиваются необходимые условия для отдыха и работы, проведения конференций и симпозиумов. Около 50% предприятий этой марки имеют оздоровительные центры с бесплатными услугами для проживающих; – Heritage Hotels – уникальная торговая марка, часто называемая «жемчужиной Forte». Отели, объединенные под этой маркой, представляют большую историческую ценность. Практически все предприятия этой марки находятся в зонах повышенной туристской активности и в небольших, имеющих многовековую культуру городках Англии и Шотландии, центральной части и вдоль побережья Великобритании. Например, эту марку носит старейший отель Англии «The Bear», построенный в окрестностях Оксфорда еще в XIII веке; – Travelodge – гостиницы этой группы имеют в среднем от 85 до 200 гостевых комнат, рассчитанных на путешественников и бизнесменов, избравших эконом–класс. Расположены вблизи автомагистралей и транспортных узлов. 	
Прочие классификационные системы	
Классификация Business Travel International (BTI)	
Superior Deluxe (1 высший разряд)	Исключительно отели класса люкс, предлагающие самый высокий стандарт проживания, услуг и удобств
Deluxe (2 высший разряд)	Предоставляет аналогичные по характеру услуги, что и гостиницы класса Superior Deluxe, но без излишеств, а строго в соответствии с целью удовлетворения потребностей клиента

Классификационный признак	Характеристика
1	2
Moderate Deluxe (3 высший разряд)	Гостиницы этого разряда не имеют такой высокой репутации, как предыдущие. В остальном основные характеристики схожи
Superior First Class (1 первый разряд)	Гостиницы выше среднего класса
First Class (2 первый разряд)	Комфортабельные гостиницы со стандартными номерами, местами для проведения общего досуга и стандартным набором удобств
Moderate Tourist Class (1 низший разряд)	
Superior Tourist Class (2 низший разряд)	
Tourist Class (3 низший разряд)	
Moderate Tourist Class (4 низший разряд)	
Классификация Ассоциации британских турагентств – British Travel Authority (BTA)	
Бюджетные гостиницы (1 звезда)	Расположены в центральной части города и имеют минимум удобств
Гостиницы туристского класса (2 звезды)	В структуре обязательно наличие ресторана и бара
Гостиницы среднего класса (3 звезды)	Уровень обслуживания достаточно высок
Гостиницы первого класса (4 звезды)	Очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания
Гостиницы высшей категории (5 звезд)	Уровень обслуживания и проживания экстра-класса
Классификационная система Великобритании «AA», разработана (Automobile Association development Ltd)	
<p>Все средства размещения в системе AA разделены на два класса: собственно отели (Hotels, Lodge Country, House) и частные отели и пансионаты (Private Hotels, Guesthouses), фермерские дома (Farmhouses), небольшие дорожные гостиницы (Inn).</p> <p>Отели в системе AA классифицируются от одной до пяти звезд. При этом оцениваются количество, качество предоставляемых услуг, вместимость номерного фонда (размер отеля).</p> <p>Отличительным свойством системы AA, помогающим клиентам ориентироваться во всем многообразии предлагаемых гостиничных услуг, является то, что лучшие отели одного класса отмечаются здесь красными звездами (Red star) (тогда как обычные – звезды желтого цвета на черном фоне). При выделении лучших отелей оцениваются не только качество номерного фонда, состояние общественных зон, качество питания, но и гостеприимство, опрятность персонала, общее впечатление клиентов от отеля.</p> <p>Например: 5***** – 4**** Red означает великолепный отель, рекомендуемый для посещения. Обеспечивает очень высокий уровень сервиса, питания и размещения; 3*** – 2** Red – хороший отель, превышающий необходимый для получения соответствующей категории уровень требований. 1* Red – отель среднего уровня, обеспечивающий приемлемый уровень обслуживания и комфорта.</p> <p>Частные отели, пансионаты, фермерские дома, небольшие придорожные гостиницы в системе AA классифицируются от одной до пяти Q (от «Quality» – качество): 5Q – лучшие из избранных, 4Q – избранные, 3Q–1Q – рекомендуемые.</p>	

Таблица А16

Классификация гостиничных номеров²⁰⁵²⁰⁶

Классификационный признак	Характеристика
1	2
1. По числу мест	
Одноместные номера	Одноместный номер в гостинице, мотеле – более дорогая категория размещения одного посетителя
Двухместные номера	Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. Здесь могут быть две кровати, стоящие раздельно или рядом или одна двуспальная кровать
Трехместные номера	Чаще номер используется для размещения супружеских пар
2. По количеству комнат	
Однокомнатные номера	
Двухкомнатные номера	

²⁰⁵ Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг: монография; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

²⁰⁶ Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. М. : Альфа-М, ИНФРА-М, 2009, С. 102-104

Классификационный признак	Характеристика
1	2
Трехкомнатные номера	
3. По назначению	
Номера бизнес-класса	Предназначены для размещения лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. В этом случае помимо стандартной обстановки в номерах должны быть созданы условия для работы (рабочий стол, телефон, факс, компьютер)
Номера экономкласса	Номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной, недорогой обстановкой и оборудованием – минимальным набором необходимых удобств (в номере – кровати, тумбочки, стол, стулья, шкаф, за пределами номера – душ или ванная, туалет, холодильник, телевизор), что прежде всего отражается на цене размещения
Номера-апартаменты	Двух-, трех-, четырехкомнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартаментов обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеварка, микроволновая печь, миксер), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.
Люкс-апартаменты	Трех-, четырехкомнатные номера жилой площадью не менее 45 кв. м, в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров.
Российская классификация	
Сюит – номер	Средство размещения площадью не менее 75 кв. м, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной или столовой, кабинета и спальни) с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200 x 200 см) и дополнительным гостевым туалетом
Апартамент	Номер в средстве размещения площадью не менее 40 кв. м, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной или столовой, спальни), имеющий кухонное оборудование
Люкс	Номер в средстве размещения площадью не менее 35 кв. м, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни); рассчитан на проживание одного – двух человек
Студия	Однокомнатный номер площадью не менее 25 кв. м, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной, столовой или кабинета; рассчитан на проживание 1–2 человек
Номер первой категории	Номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной – двумя кроватями, с полным санузлом (ванна или душ, умывальник, унитаз); рассчитан на проживание одного – двух человек;
Номер второй категории	Номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной – двумя кроватями, с неполным санузлом (умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров; рассчитан на проживание одного – двух человек
Номер третьей категории	Номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом (умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования;
Номер четвертой категории	Номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования
Номер пятой категории	Номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре); рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования
Европейский стандарт классификации номеров	
Double twin	Номер с двумя кроватями
Extra bed (или king size)	Номер с одной большой кроватью для семейной пары
Triple	Номер с двумя кроватями и диваном, на котором может спать ребенок
Single	Номер таких же размеров, как и double twin, но с одной кроватью. Иногда одного клиента вселяют в двухместный номер, в этом случае его плата возрастает на 25 %. Этот вариант называется double for single use;
Unior suite	Двухместный однокомнатный номер улучшенной планировки
De luxe	Такой же номер, но с более дорогой обстановкой
Suite	Номер с гостиной и спальней с мебелью и оборудованием высокого качества
Business	большой номер с компьютером, факсом, пригодный для работы
Family studio	Номер для семьи с двумя смежными комнатами
President	Самые роскошные номера гостиницы, имеющие несколько спален, кабинет, два–три сан.узла

Гостиницы и аналогичные средства размещения в структуре платных услуг
населению 2005–2013гг.²⁰⁷

Наименование показателей	Годы								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Все оказанные услуги	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе: гостиниц и аналогичных средств размещения (в процентах к итогу)	2,6	2,7	2,7	2,6	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3

Таблица А18

Число гостиниц и их единовременная вместимость
в 2006–2013гг.²⁰⁸

Годы	Число организаций	Их единовременная вместимость, тыс. мест
2006	5375	429,2
2007	5917	447,1
2008	6774	498,4
2009	7410	487,4
2010	7866	537,3
2011	8416	571,2
2012	9316	617,8
2013	9855	676,8

²⁰⁷ Структура платных услуг населению. Режим доступа: <http://www.nizstat.sinn.ru/digital/region6/DocLib/torg8.htm> (дата обращения: 09.06.2016).

²⁰⁸ Электронный ресурс, режим доступа [gks.ru>free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc](http://gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/usl...24.doc) дата обращения 09.06.2015г.

ИЛЛЮСТРАЦИОННО–ГРАФИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ К ГЛАВЕ 2



Рисунок Б1 – Характеристика факторов внешней среды

Характеристики элементов модели «Счастливый атом» («7С»)

№ п/п	Элемент модели «7С»	Характеристика[91; 92]
1	Структура	Организационная схема, описание работ, линии субординации: кто кому подчинен, как распределяются и интегрируются задачи
2	Системы	Формальные и неформальные процедуры и потоки в организации, как распределяется повседневная работа. Система учета, контроля, качества, оценки результатов и т. д., символика поведения
3	Стиль	Координата внимания. Ощутимые проявления того, что руководители считают важным, особенно в сфере невербальных коммуникаций; как руководители расходуют свое время, какие результаты они вознаграждают, какие средства избирают в кризисных ситуациях
4	Состав работников	Люди в организациях, их демографические характеристики, их опыт, образование и подготовка, соответствие рабочих мест умениям тех людей, которые их заполняют
5	Совместные ценности	Это то, что компания провозглашает и применяет на практике, хорошее и плохое, чем гордится или хотела бы гордиться. Совместные (разделяемые персоналом) ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Хорошим индикатором служит поведение компании в трудные времена
6	Стратегия	Строго говоря, это план распределения ресурсов и достижение успеха в конкуренции. Организация как динамическая система предполагает иметь такую систему менеджмента (механизм управления, структуру организации, процесс управления), которая формирует обновленные умения и навыки. Это аналогично понятию «новые способности», «особую компетенцию» или «доказанное преимущество конкуренции». В основе этих процессов будет стратегическое мышление к деятельности, управление изменениями
7	Системы навыков	Дает оценку человеческому потенциалу, т.е. что люди могут сделать для организации, их умения и способности достигать цели организации

Формулы для расчета системы оценочных показателей²⁰⁹

№ п/п	Наименование показателя	Расчетная формула	Составляющие формулы	Характеристика показателя
1. Показатели эффективности использования основных фондов				
1.1	Фондоотдача, руб./руб.	$K_{\Phi O} = \frac{OPT}{\overline{O\Phi}}$	$K_{\Phi O}$ – фондоотдача OPT – стоимость реализованной продукции, оборот розничной торговли	Показывает сколько рублей оборота приходится на единицу стоимости основных средств. Чем выше показатель, тем эффективнее работает предприятие
1.2	Фондоемкость, руб./руб.	$K_{\Phi E} = \frac{\overline{O\Phi}}{OPT} = \frac{1}{K_{\Phi O}}$	$O\Phi$ – среднегодовая стоимость основных средств $K_{\Phi E}$ – фондоемкость	Показатель обратный фондоотдаче, показывает, сколько копеек основных средств приходится на 1 рубль оборота. Чем меньше данный показатель, тем лучше
1.3	Фондовооруженность, руб./чел.	$\Phi_B = \frac{\overline{O\Phi}}{ч}$	Φ_B – фондовооруженность ч – численность	Показывает сколько рублей основных средств приходится на 1 работника. Чем выше показатель, тем лучше оснащены работники
1.4	Фондорентабельность, руб./руб. или %	$R_{\Phi} = \frac{ЧП}{O\Phi} (*100)$	R_{Φ} – фондорентабельность, ЧП – чистая прибыль	Показывает сколько рублей чистой прибыли приходится на единицу стоимости основных средств. Чем выше показатель, тем эффективнее работает предприятие
1.5	Интегральный показатель использования основных фондов	$I_{O\Phi} = \sqrt{TPK_{\Phi O} * TPR_{\Phi}}$	$I_{O\Phi}$ – Интегральный показатель использования основных фондов $TPK_{\Phi O}$ – темп роста фондоотдачи, TPR_{Φ} – темп роста фондорентабельности	Чем выше значение данного показателя, тем эффективнее предприятие использует основные фонды
2. Показатели эффективности использования оборотных средств				
2.1	Время обращения оборотных средств, дни	$B_o = \frac{\overline{OC}}{OPT} * Д$	B_o – время обращения оборотных средств OC – среднегодовая стоимость оборотных средств	Показывает продолжительность пребывания оборотных средств в сфере обращения, т.е. продолжительность 1 оборота в днях
2.2	Скорость обращения оборотных средств, обороты	$C_o = \frac{OPT}{\overline{OC}} = \frac{Д}{B_o}$	Д – количество дней в периоде C_o – скорость обращения	Показывает число оборотов оборотных средств за период
2.3	Коэффициент участия оборотных средств в обороте	$K_{yч} = \frac{\overline{OC}}{OPT} = \frac{1}{B_o}$	$K_{yч}$ – коэффициент участия	Показывает сколько копеек оборотных средств участвует в образовании 1 оборота, чем меньше значение показателя, тем лучше
2.4	Коэффициент рентабельности (эффективности) оборотных средств, ед.или %	$K_{\Phi\Phi} = \frac{ЧП}{\overline{OC}}$	ЧП – чистая прибыль	Показывает сколько рублей чистой прибыли получено с 1 рубля оборотных средств, чем выше значение данного показателя, тем эффективнее используются оборотные средства
3. Показатели ликвидности				

²⁰⁹ Шмарова Л.В. Методы оценки результативности деятельности коммерческих структур, применяемые на финансовых рынках // Приложение к журналу Открытое образование. 2009. С. 82–85.

№ п/п	Наименование показателя	Расчетная формула	Составляющие формулы	Характеристика показателя
3.1	Текущая ликвидность	$Л_Т = \frac{ОбС}{КрО}$	Лт – текущая ликвидность ОбС – стоимость оборотных средств КрО – краткосрочные обязательства	Показывает достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. Согласно с международной (и российской) практикой, значения коэффициента ликвидности должны находиться в пределах от 1 до 2 (иногда до 3). Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть по меньшей мере достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания окажется под угрозой банкротства.
3.2	Срочная ликвидность	$Л_{сроч} = \frac{ОбС(ДС + ДЗ + КрО)}{КрО}$	Лсроч – срочная ликвидность ДС – денежные средства ДЗ – дебиторская задолженность	Рекомендуется, чтобы значение этого показателя было больше 1. Однако реальные значения для российских предприятий редко составляют более 0.7 – 0.8, что признается допустимым.
3.3	Абсолютная ликвидность	$Л_А = \frac{ДС}{КрО}$	Ла – абсолютная ликвидность	Показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидных активов. Рекомендуемые значения: 0.2 – 0.5
3.4	Чистый оборотный капитал	$ЧОбК = ОбА - КрО$	ЧОбК – чистый оборотный капитал ОбА – оборотные активы	Чистый оборотный капитал необходим для поддержания фин. устойчивости, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет резервы для расширения деятельности.
4. Показатели деловой активности				
4.1	Оборачиваемость активов	$K_A = \frac{BP}{A}$	Ка – оборачиваемость активов, BP – выручка от реализации, А – средняя стоимость активов за период	Характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов
4.2	Оборачиваемость МПЗ (материально-производственных запасов)	$K_{МПЗ} = \frac{BP}{МПЗ}$	Кмпз – оборачиваемость МПЗ МПЗ – средняя стоимость МПЗ	Отражает скорость реализации запасов
4.3	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$K_{ДЗ} = \frac{BP}{ДЗ}$	Кдз – оборачиваемость дебиторской задолженности ДЗ – средняя стоимость дебиторской задолженности за период	Показывает, сколько раз дебиторская задолженность превращалась в денежные средства за отчетный период
4.4	Оборачиваемость кредиторской задолженности	$K_{КЗ} = \frac{BP}{КЗ}$	Ккз – оборачиваемость кредиторской задолженности	Показывает, сколько компании требуется оборотов для оплаты выставленных ей счетов

№ п/п	Наименование показателя	Расчетная формула	Составляющие формулы	Характеристика показателя
4.5	Оборачиваемость оборотных средств	$K_{ОбС} = \frac{BP}{ОбС}$	КЗ – средняя стоимость кредиторской задолженности за период К _{ОбС} – оборачиваемость оборотных средств ОбС – средняя стоимость оборотных средств за период	Число оборотов, совершенных оборотными средствами за период или сколько руб. ОПТ предприятие получает на 1 руб. оборотных средств
4.6	Длительность операционного цикла	$O_{ц}^d = K_{ДЗ} + K_{МПЗ}$	О _ц ^d – длительность операционного цикла	Показывает, сколько дней требуется для производства, продажи и оплаты продукции
5. Показатели рентабельности				
5.1	Рентабельность активов	$R_A = \frac{ЧП}{A}$	Ра – рентабельность активов ЧП – чистая прибыль А – средняя стоимость активов за период	Характеризует уровень чистой прибыли, генерируемой всеми активами предприятия
5.2	Рентабельность реализации	$R_p = \frac{ЧП(ВП)}{V_{pn}}$	Рр – рентабельность реализации ВП – валовая прибыль V _{рп} – объем реализованной продукции	Характеризует прибыльность операционной деятельности предприятия
5.3	Рентабельность собственного капитала	$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК}$	Рск – рентабельность собственного капитала	Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в ценные бумаги
6. Показатели структуры капитала (платежеспособности)				
6.1	Коэффициент собственности	$K_{СК} = \frac{СК}{Итог\ Баланса}$	Кск – коэффициент собственности СК – собственный капитал Итог Баланса – сумма по итогу баланса	Характеризует долю собственного капитала в структуре капитала компании, т.е. и соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов
6.2	Коэффициент заемного капитала	$K_{ЗК} = \frac{1}{K_{СК}}$	Кзк – коэффициент заемного капитала Кфз – коэффициент финансовой зависимости	Отражает долю заемного капитала в источниках финансирования
6.3	Коэффициент финансовой зависимости	$K_{Фз} = \frac{ЗК}{СК}$	ЗК – заемный капитал	Характеризует объем привлеченных заемных средств на единицу собственного капитала, т.е. степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования

Показатели и критерии оценки эффективности использования ресурсов
[составлено автором]

Показатели	Система оценки частных показателей ресурсов и формулы расчета	Оценка РП	Уровень в А,...	Ср. вес
Материальные ресурсы				
Материалоотдача (K_{MO})	$K_{MO} = \frac{OPT}{MЗ}$ OPT – Объем оказанных услуг MЗ – Материальные затраты			
Интенсивность обновления основных фондов ($K_{OБН}$)	$K_{OБН} = \frac{OФвыб}{OФпост}$ OФ выб – Стоимость выбывших основных фондов OФ пост – Стоимость поступивших основных фондов			
Фондоотдача (K_{FO})	$K_{FO} = \frac{OPT}{OФ}$ OФ – среднегодовая стоимость основных средств			
Рентабельность основных средств ($R_{OФ}$)	$R_{OФ} = \frac{ЧП}{OФ}$ Roф – рентабельность основных средств			
Коэффициент использования материальных ресурсов (K_M)	$K_{Mj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_M = \sum_{j=1..4} K_{Mj}$			
Технические ресурсы				
Техническое оснащение номеров	Оснащение номера должно соответствовать «Требованиям...» Не соответствует 0 Соответствует 2,5–7,5 Оснащение лучше, чем по стандарту 7,5–10			
Техническое оснащение холлов, коридоров, лифтов	Оснащение и площадь холла, наличие и количество лифтов, оснащение коридоров должны соответствовать «Требованиям...» Оснащение оценивается баллами (холлов до 4, лифтов и коридоров до 3): Не соответствует 0 Соответствует до 2 Оснащение лучше, чем по стандарту 2–3 (холлов до 4)			
Техническое оснащение конференц-залов, зоны приема гостей	Оснащение конференц-залов – до 5 баллов Для переговорных по типу «круглый стол» (до 15мест) – проектор, ноутбук докладчика, каждое посадочное место оснащено ноутбуком – до 2,5 Для аудиторий (свыше 15 мест)– проектор, ноутбук – до 2,5 Оснащение зоны приема гостей – до 5 баллов			
Техническое состояние инженерных систем гостиницы	Количество протечек, неисправных (перегоревших) ламп иных неисправностей техники: Отсутствуют (не более 1 на этаж) – 7,5–10 1–3 неисправностей на этаж – 5–7,5 4–7 неисправностей на этаж – 2,5–5 Более 7 – до 2,5			
Коэффициент использования технических ресурсов (K_E)	$K_{Ej} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_E = \sum_{j=1..4} K_{Ej}$			
Финансовые ресурсы				
Рентабельность собственного капитала ($R_{СК}$)	$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК}$ ЧП – чистая прибыль СК – собственный капитал			

Показатели	Система оценки частных показателей ресурсов и формулы расчета	Оценка РП	Уровень А,...	Ср. вес
Коэффициент автономии (К _А)	$K_A = \frac{CK}{ВБ}$ ВБ – валюта баланса			
Рентабельность оборотных активов (К _{ЭФ})	$K_{ЭФ} = \frac{ЧП}{ОС}$, ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств			
Коэффициент текущей ликвидности (Л _Т)	$L_T = \frac{ОС}{КрО}$ Кр О – краткосрочные обязательства			
Коэффициент использования финансовых ресурсов (К_Ф)	$K_{Фj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}$, $K_{Ф} = \sum_{j=1..4} K_{Фj}$			
Кадровые ресурсы				
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = \frac{OPT}{ч}$, ч – среднесписочная численность персонала			
Коэффициент текучести персонала	0–6% – 7,5–10б 6–15% – 5–7,5б 15–20% – 2,5–5б Более 20% – до 2,5б			
Уровень образования	1. Образование до 5б: выбрать одно утверждение среднее 1,5, средне специальное 2,5б высшее 4б, 2 высших до 5б 2. Образование по специальности (сфере деятельности) до 5б: не по специальности до 1, в смежной отрасли до 1–3, по специальности 3–5			
Стаж работы, средний возраст	1. Стаж работы по специальности до 5б: 1б – 0–5лет, 2б – 5–10лет, более 25лет, 4б 10–15лет, 3б – 20–25лет 5б – 15–20 2. Возраст, здоровье до 5б: возраст 25–45 лет – 5б, остальные возрастные группы до 3б			
Коэффициент использования кадровых ресурсов (К_К)	$K_{Кj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}$, $K_{К} = \sum_{j=1..4} K_{Кj}$			
Технологические ресурсы				
Технологии климат–контроля	1. Технологии климат–контроля – до 10, при несоответствии стандартов: 0б – отсутствие климат–контроля – 0б, – установлены кондиционеры в менее чем 20% номеров до 2,5б в 20–60% номеров – 2,5–5б в более 60% номеров и помещениях общего пользования – 5–7,5б – системы климат–контроля в менее чем 20% номеров до 3б в 20–60% номеров – 3–6б в более 60% номеров и помещениях общего пользования – 6–9б Дополнительно +1 балл, если в гостинице установлены сплит–системы в более, чем 10% номеров			
Система бронирования	1. Способ бронирования – до 6: – по телефону – 2 и/или – по Интернету – 4 2. Срок предварительного бронирования – за каждую дополнительную неделю свыше месяца + 1 (но не более 4)			
Система безопасности	1. Видеокамеры – до 4: – в коридорах – 1 – в коридорах, холлах – до 2 – в коридорах, холлах, лифтах – до 3			

Показатели	Система оценки частных показателей ресурсов и формулы расчета	Оценка РП	Уровень в А,...	Ср. вес
	– в коридорах, холлах, лифтах, на прилегающей территории (стоянка и пр.) – до 4 2. Замки + ключи – до 6: – ключи (обычные), замки английские (и аналогичные) – до 2 – ключи (обычные), замки английские (и аналогичные) для номеров до категории «студия», включительно, для номеров «люкс» и выше – электронные (чиповые) замки/ ключи – до 4 – ключи (обычные), замки английские (и аналогичные) для номеров до категории «студия», включительно, для номеров «люкс» и выше – электронные (чиповые) замки/ ключи + для «VIP» номеров – биометрическая идентификация – до 6			
Технологическое оснащение номера	1. Наличие и качество дополнительного освещения (лампы дневного света, ночное и пр.) – до 3 2. Интернет – до 4: – в специальном помещении (холл, интернет кафе при гостинице) – до 1,5 – в номере – до 4 3. Прочее (автоматизированные камеры хранения, сейфы и др.) – до 3			
Коэффициент использования технологических ресурсов (K_T)	$K_{Tj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_T = \sum_{j=1..4} K_{Tj}$			
Территориальные ресурсы				
Местоположение региона в стране (выбрать одно утверждение колонки 2)	Курортная зона – 7–10 Туристическая зона – 4–9 Бизнес–зона – 6–9 Регион с неярко выраженной привлекательностью – до 5			
Месторасположение и характеристика города в регионе (выбрать одно утверждение колонки 2)	Административный центр – 5–10 Курортный центр – 6–9 Туристический центр – 5–9 Вблизи центра (курортного, административного и пр.) – 3–7 Расположен на периферии, малопривлекателен – до 2			
Месторасположение в городе (выбрать одно утверждение колонки 2)	Центр (туристический, культурный, бизнес–центр и др.) – 4–10 Ближе к центру – 3–9 Окраина города – 2–7 Пригород – 1–7			
Коэффициент использования территориальных ресурсов (K_L)	$K_{Lj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_L = \sum_{j=1..3} K_{Lj}$			
Организационно–управленческие ресурсы				
Организационная структура	1. Правильность выбора и построения – до 4 2. Единоначалие – до 3 3. Иерархичность – до 3			
Функциональная составляющая	Наличие планов развития – текущий – до 1, текущий и стратегический – до 2 Последовательность руководства – до 1. Обратная связь – до 1 Наличие системы нематериальной мотивации труда – до 2 Наличие системы дополнительного обучения персонала – до 1 Вид контроля – по результату – до 1, текущий – до 1 Степень контроля – тотальный или мягкий – до 0,5, ситуационный – до 1			
Управленческая составляющая	1. Достижение цели до 5 – расширение доли рынка – до 2,5 – сохранение организации как целостности – до 2,5 2. Экономичность до 5 – удельный вес издержек управления в общих издержках – до 2,5 – затраты на управленческое консультирование – до 2,5			
Коэффициент использования организационно–управленческих	$K_{yj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_y = \sum_{j=1..3} K_{yj}$			

Показатели	Система оценки частных показателей ресурсов и формулы расчета	Оценка РП	Уровень А,...	Ср. вес
ресурсов (K_y)				
Информационно–коммуникационные ресурсы				
Связь и TV	1. Интернет до 3б скорость более 1Гб – до 1,5б, менее 1 Гб – до 0,5б безопасность соединения – аутентификация – до 1,5, отсутствие – 0б 2. Телефонная связь до 2б: Наличие внутренней связи, городской, междугородней и международной – 2б, за отсутствие одного из видов минус 0,5б 3. Наличие технологий охраны личных данных клиентов – 4б 4. Телевизионные технологии до 1: Спутниковое TV – до 1, аналоговое – до 0,5			
Коммуникации	1. Обратная связь до 5б: – с персоналом – до 2б – с клиентами – до 3б 2. Участие в специализированных выставках, форумах – до 3б 3. Использование телекоммуникационных и мультимедийных технологий (для проведения конференций, семинаров, переговоров и пр.) – до 2б			
Безопасность	Безопасность личных данных клиентов			
Коэффициент использования информационно–коммуникационных ресурсов (K_i)	$K_{ij} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_I = \sum_{j=1..3} K_{Ij}$			
Репутационные ресурсы				
Репутация у клиентов	1. Число повторных контактов до 2,5 2. Рейтинг гостиницы до 2,5 3. Процент загрузки до 2,5 4. Мнение постояльцев до 2,5			
Репутация у персонала	1. Зарплатоотдача до 3 2. Стабильность кадрового состава – до 3 3. Дополнительно стимулирование труда (компенсационный пакет и др.) до 4			
Бренд	1. Вид – до 3 (выбрать один): – бренд сети – до 3 – зарекомендовавший себя бренд – 2,5 – развивающийся бренд – до 1 2. Степень/ масштаб известности – до 4 (выбрать один): – мировой – до 4 – страновой – до 3 – региональный – до 2 – местный – до 1 3. Атрибутика (униформа, цвета, герб и др.) и прочее – до 3			
Имидж	1. Число и качество презентаций, конференций, публикаций, направленных на повышение общественного мнения – до 4 2. Имидж – до 6 (выбрать одно): – лидер – до 6 – второй–третий игрок рынка – до 4 – «догоняющий» – до 2 – развивающийся – до 1,5 – новичок до 0,5			
Реклама	1. Частота и объем – до 2: – эпизодически, небольшой ролик – до 1 – регулярно, «серийная» реклама – до 2 2. Рациональность – до 2,5 3. Эффективность – до 2,5 4. Регион размещения (страна, регион расположения и т.п.) – до 1 5. Креативность – до 2			
Коэффициент использования репутационных	$K_{Rj} = \frac{\sum_{i=1..n} a_i * w_i}{n}, K_R = \sum_{j=1..5} K_{Rj}$			

Показатели	Система оценки частных показателей ресурсов и формулы расчета	Оценка РП	Уровень А,...	Ср. вес
ресурсов (K_R)				
Обобщающий показатель эффективности использования ресурсов (IRP)	$IRP = \frac{\sum_{i=1...p} K_i}{p}$			
<p>где</p> <p>K_j – коэффициент использования j-го показателя b-го ресурса – средневзвешенный показатель</p> <p>a_i – экспертная оценка j-го показателя репутационных ресурсов i-м экспертом</p> <p>w_i – весомость j-го показателя репутационных ресурсов, присвоенная i-м экспертом</p> <p>n – количество экспертов</p> <p>K_R – коэффициент использования репутационных ресурсов</p> <p>K_i – коэффициент использования i-го ресурса (средняя арифметических средневзвешенных оценок)</p> <p>p – количество ресурсов в интегральной совокупности</p>				

Таблица Б4

Список экспертов для оценки ресурсного потенциала предприятия
рынка гостиничных услуг города

№ п/п	ФИО эксперта	Должность эксперта, место работы
1	Зейденс Андрей Артурович	Управляющий директор гостиницы «АМАКС–Красноярск».
2	Павелко Татьяна Олеговна.	Директор УК «Три Совы» (гостиница «Восток»)
3	Кутузов Ростислав Александрович.	Генеральный директор гостиницы «Красноярск»
4	Шашкина Людмила Алексеевна.	Генеральный директор ООО «Дом Отель»
5	Махраков Евгений Викторович	Директор компании «Такмак SPA Отель»
6	Мизевич Ксения Сергеевна	Директор гостиницы «Полет»
7	Шаповалов Анатолий Петрович	Директор гостиницы «Октябрьская»
8	Данильченко Алексей Юрьевич	Директор красноярского гостиничного комплекса «Сибирский Сафари-Клуб».
9	Анатолия Брюханова	Руководитель проекта SibTourGuide
10	Сизова Мария Андреевна	Топ-менеджер Гостиница «Сибирь»
11	Никитченко Наталья Александровна	Директор гостиничного комплекса «Яхонт-плюс»
12	Слабышева Ольга Александровна	Директор гостиницы «Метелица»
13	Смелых Юлия Михайловна	Генеральный директор «Крепость–Отель»
14	Скиба Алена Михайловна	Директор гостиницы «Огни Енисея»
15	Руденко Светлана Викторовна	Директор гостиницы «Север»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ИЛЛЮСТРАЦИОННО–ГРАФИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ К ГЛАВЕ 3

Таблица В1

Основные экономические показатели деятельности гостиницы «Октябрьская»
за 2011–2014 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014	Отклоне- ние (+;-)	Тр %
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Оборот розничной торговли, тыс.руб.	66562,00	67868,00	74078,00	75756,00	1678,00	102,27
Общая площадь, м ²	7950,20	7950,20	7950,20	7950,20	0,00	100,00
– в т.ч. жилая	6676,80	6676,80	6676,80	6676,80	0,00	100,00
Оборот розничной торговли на 1 м ² жилой площади	9,97	10,16	11,09	11,35	0,25	102,27
Численность работников всего, чел.	76	75	75	74	-1,00	98,67
– в т.ч. обслуживающего персонала, чел.	50,00	59,00	61,00	64,00	3,00	104,92
Производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	875,82	904,91	987,71	1023,73	36,02	103,65
Производительность труда одного работника обслуживающего персонала, тыс.руб./чел.	1331,24	1150,31	1214,39	1183,69	-30,71	97,47
Фонд заработной платы						
– сумма, тыс.руб.	18591,00	19276,00	19825,00	20187,00	362,00	101,83
– уровень, %	27,93	28,40	26,76	26,65	-0,11	x
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс.руб.	20384,87	21417,78	22027,78	22733,11	705,33	103,20
Валовая прибыль						
– сумма, тыс.руб.	14570,00	3030,00	19238,00	29952,00	10714,00	155,69
– уровень, %	21,89	4,46	25,97	39,54	13,57	x
Издержки обращения						
– сумма, тыс.руб.	233,00	243,00	14987,00	17881,00	2894,00	119,31
– уровень, %	0,35	0,36	20,23	23,60	3,37	x
Прибыль (убыток) от продаж						
– сумма, тыс. руб.	14337,00	2787,00	4251,00	12071,00	7820,00	283,96
– рентабельность продаж, %	21,54	4,11	5,74	15,93	10,20	x
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	14097,00	4005,00	5062,00	13601,00	8539,00	268,69
Рентабельность предприятия, %	21,18	5,90	6,83	17,95	11,12	x
Чистая прибыль						
– сумма, тыс. руб.	10368	2908	3790	10612	6822,00	280,00
– уровень, %	15,58	4,28	5,12	14,01	8,89	x

Таблица В2

Показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов
гостиницы «Октябрьская»

Показатели	Годы				Отклонение
	2011	2012	2013	2014	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Средняя стоимость основных фондов, тыс.руб.	21356,50	26595,50	31316,50	29944,00	-1372,50
Фондоотдача, руб.	3,12	2,55	2,37	2,53	0,16
Фондоемкость, руб.	0,32	0,39	0,42	0,40	-0,03
Фондооснащенность одного работника, тыс.руб./ чел.	281,01	354,61	417,55	404,65	-12,90
Фондорентабельность	0,66	0,15	0,16	0,45	0,29
Интегральный показатель использования основных фондов	1,43	0,62	0,62	1,07	0,45

Таблица В3

Показатели, характеризующие эффективность использования оборотных фондов
гостиниц «Октябрьская» в 2011–2014 гг.

Показатели	Годы				Отклонение
	2011	2012	2013	2014	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб.	89087,00	76054,00	61171,00	62693,00	1522,00
Время обращения оборотных средств, дни	481,83	403,42	297,28	297,92	0,65
Скорость обращения оборотных средств, обороты	0,75	0,89	1,21	1,21	0,00
Коэффициент участия оборотных средств в обороте	1,34	1,12	0,83	0,83	0,00
Коэффициент рентабельности оборотных средств, %	11,64	3,82	6,20	16,93	10,73

Таблица В4

Показатели, характеризующие эффективность работы персонала гостиницы
«Октябрьская» в 2011–2014 гг.

Показатели	Годы				Откло- нение	Темп роста, %
	2011	2012	2013	2014		
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Среднесписочная численность, чел.	76	75	75	74	-1	98,67
В том числе						
Численность обслуживающего персонала, чел.	57	59	61	64	3	104,92
Численность управленческого аппарата, чел.	19	16	14	10	-4	71,43
Доля АУПа в численности, %	25,00	21,33	18,67	13,51	-5,15	72,39
Коэффициент соотношения АУПа к обслуживающему персоналу	0,33	0,27	0,23	0,16	-0,07	68,08
Фонд заработной платы	18591	19276	19825	20187	362,00	101,83
Среднемесячная з/п работника, тыс. руб.	20,38	21,42	22,03	22,73	0,71	103,20
Среднемесячная з/п управленца, тыс. руб.	25,70	27,30	29,50	32,10	2,60	108,81
Отличие з/п управленцев в разы	1,26	1,27	1,34	1,41	0,07	105,44
Производительность труда общая, тыс.руб./чел.	875,82	904,91	987,71	1023,73	36,02	103,65
Производительность труда обслуживающего персонала, тыс. руб./ чел.	1167,75	1150,31	1214,39	1183,69	-30,71	97,47
Экономия (-)/ перерасход (+)ФЗП		320,23	-1214,78	-87,07	1127,70	7,17
Коэффициент соотношения темпов роста ПТ по сравнению с темпами роста з/п 1 работника		0,98	1,06	1,00	-0,06	94,63
Зарплатоотдача	3,58	3,52	3,74	3,75	0,02	100,43

Зарплатоемкость	0,279	0,284	0,268	0,266	-0,001	99,57
Чистая прибыль на 1 работника	136,42	38,77	50,53	143,41	92,87	283,78

Таблица В5

Анализ выполнения плана по росту производительности труда гостиницы
«Октябрьская» в 2011–2014 гг.

Показатели	Годы				Отклоне- ние
	2011	2012	2013	2014	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Объем продукции, тыс. руб.	66562	67868	74078	75756	1678,00
2. Среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.	50	59	61	64	3
3. Среднегодовая выработка продукции на 1 работника основной деятельности [стр.1/стр.2]	1331,24	1150,31	1214,39	1183,69	-30,71
4. Расчетная численность работников основной деятельности (по выработке предыдущего года), [стр.1/стр.3 за прошлый год]		51	64	62	-2,02
5. Относительное высвобождение (-), вовлечение (+) численности работников основной деятельности, чел. [стр.2–стр.4]		8	-3	2	5,02
6. Темп роста производительности труда, % [стр.4/стр.2 *100]		103,32	109,15	103,65	-5,50
7. Темп прироста производительности труда, % [стр.6 -100] или [стр.5/стр.2*100]		3,32	9,15	3,65	-5,50

Таблица В6

Значения расчетных показателей ресурсов

Наименование ресурса и показатель оценки		Год				Вес	Балл/ уровень	
		2011	2012	2013	2014		2013	2014
Материальные	Материалоотдача	4,46	3,57	18,65	12,90	0,25	8,50	6,0
	Интенсивности обновления основных фондов	0,15	0,04	0,57	1,95	0,10	7,00	9,0
	Фондоотдача		2,55	2,37	2,53	0,30	7,50	8,0
	Рентабельность основных фондов	0,49	0,11	0,12	0,35	0,35	8,00	9,5
<i>Коэффициент использования материальных ресурсов</i>							7,88 (В-)	8,13 (В)
Финансовые	Рентабельности собственного капитала	10,43	32,19	4,24	10,99	0,25	7,0	8,5
	Коэффициент автономии	0,95	0,93	0,94	0,93	0,30	9,9	9,7
	Рентабельность оборотных активов	0,12	0,04	6,20	16,93	0,25	7,0	8,6
	Коэффициент текущей ликвидности	16,58	8,63	10,73	9,70	0,20	9,8	9,2
<i>Коэффициент использования финансовых ресурсов</i>							8,43 (В)	9,03 (А-)
Кадровые	Производительность труда	875,82	904,91	987,71	1023,73	0,25	7,00	8,20
	Коэффициент текучести кадров	5,26	6,67	5,33	4,05	0,25	8,50	9,00
	Уровень образования					0,25	7,10	8,25
	Стаж работы, средний возраст					0,25	7,45	7,75
<i>Коэффициент использования кадровых ресурсов</i>							7,51 (В-)	8,30 (В)
Примечание:								
Средний возраст персонала (90%) – 25-45лет, стаж работы (у 85%) – 10-20 лет, Образование у 10% - средне специальное, у 70% - высшее, у 5% - два высших образования, Образование по специальности у 80% сотрудников								

Экспертные оценки и весомость показателей ресурсов гостиницы «Октябрьская», 2014г.

Ресурс	Показатели и параметры ресурсов	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Сред. вес	Сред. оц	Итог. по	Ур.
		W	Оц																						
Технические	Техническое оснащение номеров	0,30	9,5	0,25	9,0	0,30	8,5	0,25	9,5	0,20	8,0	0,20	9,5	0,25	9,0	0,20	8,0	0,30	9,0	0,25	9,5	0,25	8,95		
	Техническое оснащение холлов, коридоров, лифтов	0,20	8,5	0,25	9,0	0,20	9,0	0,25	9,5	0,25	9,5	0,20	9,0	0,25	8,5	0,30	9,0	0,30	8,0	0,30	10,0	0,25	9,00		
	Техническое оснащение конференц-залов, зоны приема гостей	0,20	8,5	0,30	9,0	0,25	8,0	0,25	8,0	0,25	9,0	0,30	7,0	0,25	9,0	0,20	8,0	0,25	9,5	0,25	9,0	0,25	8,50		
	Техническое состояние инженерных систем гостиницы	0,30	8,0	0,20	8,5	0,25	8,0	0,25	8,5	0,30	8,0	0,30	9,0	0,25	8,0	0,30	8,0	0,15	9,0	0,20	7,0	0,25	8,20		
		1,00	34,5	1,00	35,5	1,00	33,5	1,00	35,5	1,00	34,5	1,00	34,5	1,00	34,5	1,00	33,0	1,00	35,5	1,00	35,5	1,00	34,65	8,67	A-
Технологические	Технологии климат-контроля	0,25	7,0	0,20	8,0	0,20	8,0	0,25	8,0	0,30	8,5	0,25	7,5	0,25	7,0	0,25	8,5	0,30	8,5	0,25	8,5	0,25	7,95		
	Система бронирования	0,20	8,0	0,15	8,5	0,20	8,5	0,20	8,0	0,20	8,0	0,20	8,0	0,25	9,0	0,20	8,5	0,20	7,5	0,20	8,5	0,20	8,25		
	Система безопасности	0,30	9,0	0,35	8,5	0,30	8,0	0,30	8,0	0,30	8,0	0,30	8,5	0,30	9,0	0,30	8,5	0,25	9,0	0,30	8,5	0,30	8,50		
	Технологическое оснащение номера	0,25	8,0	0,30	8,0	0,30	8,5	0,25	8,0	0,20	8,5	0,25	9,0	0,20	8,0	0,25	8,0	0,25	8,5	0,25	8,0	0,25	8,25		
		1,00	32,0	1,00	33,0	1,00	33,0	1,00	32,0	1,00	33,0	1,00	33,0	1,00	33,0	1,00	33,5	1,00	33,5	1,00	33,5	1,00	32,95	8,26	B
Территориальные	Местоположение региона в стране	0,30	7,0	0,50	7,5	0,50	8,0	0,35	8,0	0,40	7,0	0,25	7,5	0,25	8,0	0,40	8,5	0,25	6,5	0,30	7,0	0,35	7,50		
	Месторасположение и характеристика города в регионе	0,30	9,5	0,25	10,0	0,40	10,0	0,35	9,0	0,35	9,5	0,35	9,5	0,35	10,0	0,35	9,5	0,25	9,5	0,30	10,0	0,33	9,65		
	Месторасположение в городе	0,40	10,0	0,25	9,5	0,10	9,0	0,30	9,5	0,25	8,5	0,40	10,0	0,40	9,0	0,25	8,5	0,50	10,0	0,40	9,5	0,33	9,35		
		1,00	26,5	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	26,5	1,00	25,0	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	26,5	1,00	26,0	1,00	26,5	1,00	26,50	8,86	A-
Организационно-управленческие	Организационная структура	0,30	8,0	0,35	8,0	0,35	8,5	0,25	9,0	0,40	9,5	0,45	10,0	0,40	8,5	0,30	9,5	0,25	9,5	0,30	9,5	0,34	9,00		
	Функциональная составляющая	0,30	10,0	0,35	9,0	0,35	8,5	0,35	9,5	0,30	8,5	0,25	9,5	0,25	9,5	0,30	8,5	0,35	8,5	0,30	9,0	0,31	9,05		
	Управленческая составляющая	0,40	9,0	0,30	10,0	0,30	10,0	0,40	9,5	0,30	8,5	0,30	8,0	0,35	9,0	0,40	9,0	0,40	10,0	0,40	9,5	0,36	9,25		
		1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	28,0	1,00	26,5	1,00	27,5	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	28,0	1,00	28,0	1,00	27,30	9,11	A-
Информационно-коммуникационные	Связь и TV	0,30	8,0	0,30	8,5	0,20	8,5	0,25	9,0	0,30	7,5	0,20	8,0	0,30	8,5	0,25	8,5	0,30	8,0	0,35	8,0	0,28	8,25		
	Коммуникации	0,40	8,0	0,30	8,0	0,40	8,5	0,35	9,5	0,30	9,0	0,40	9,0	0,30	8,0	0,35	8,5	0,30	7,5	0,30	8,0	0,34	8,40		
	Безопасность	0,30	8,0	0,40	9,0	0,40	7,0	0,40	9,5	0,40	8,5	0,40	8,0	0,40	9,0	0,40	8,0	0,40	8,5	0,35	8,0	0,39	8,35		
		1,00	24,0	1,00	25,5	1,00	24,0	1,00	28,0	1,00	25,0	1,00	25,0	1,00	25,5	1,00	25,0	1,00	24,0	1,00	24,0	1,00	25,00	8,35	B

Ресурс	Показатели и параметры ресурсов	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Сред. вес	Сред. оц	Итог. по	Ур.	
		W	Оц																							
Репутационные	Репутация у клиентов	0,20	8,0	0,20	8,0	0,25	8,0	0,25	8,0	0,35	8,5	0,25	9,0	0,25	8,5	0,20	8,0	0,20	8,0	0,25	9,0	0,24	8,30			
	Репутация у персонала	0,15	8,0	0,20	8,5	0,15	8,0	0,20	7,5	0,10	8,0	0,10	7,5	0,20	9,0	0,25	8,5	0,25	8,0	0,20	8,5	0,18	8,15			
	Бренд	0,20	6,0	0,20	7,5	0,15	7,0	0,20	6,0	0,20	7,0	0,30	6,0	0,15	6,5	0,20	6,0	0,20	5,0	0,20	7,0	0,20	6,40			
	Имидж	0,25	8,0	0,20	8,0	0,25	6,5	0,20	8,0	0,15	7,0	0,25	7,0	0,20	8,0	0,10	7,5	0,15	7,0	0,25	7,0	0,20	7,40			
	Реклама	0,20	6,50	0,20	6,50	0,20	6,50	0,15	7,00	0,20	8,00	0,10	7,00	0,20	7,00	0,25	7,00	0,20	7,50	0,10	7,50	0,18	5,35			
		1,00	36,5	1,00	38,5	1,00	36,0	1,00	36,5	1,00	38,5	1,00	36,5	1,00	39,0	1,00	37,0	1,00	35,5	1,00	39,0	1,00	37,30	7,49	В-	
Материальные																								8,13	В	
Финансовые																									9,03	А-
Кадровые																									8,30	В
Обобщающий показатель использования ресурсов																									8,46	В

Таблица В8

Экспертные оценки и весомость показателей потенциалов, составляющих ресурсный потенциал, 2013г.

Ресурс	Показатели и параметры ресурсов	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Сред. вес	Сред. оц	Итог. по	Ур.
		W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц	W	Оц						
Технические	Техническое оснащение номеров	0,30	9,50	0,25	8,00	0,30	8,00	0,25	9,00	0,20	8,50	0,20	9,50	0,25	8,50	0,20	9,50	0,30	8,50	0,25	9,00	0,25	8,80		
	Техническое оснащение холлов, коридоров, лифтов	0,20	7,00	0,25	8,00	0,20	9,00	0,25	8,50	0,25	8,50	0,20	8,00	0,25	5,00	0,30	8,50	0,30	8,00	0,30	7,50	0,25	7,80		
	Техническое оснащение конференц-залов, зоны приема гостей	0,20	8,50	0,30	7,00	0,25	9,00	0,25	6,50	0,25	8,50	0,30	9,00	0,25	8,00	0,20	9,00	0,25	8,00	0,25	9,00	0,25	8,25		
	Техническое состояние инженерных систем гостиницы	0,30	7,50	0,20	8,00	0,25	8,00	0,25	9,00	0,30	7,50	0,30	8,00	0,25	8,50	0,30	7,50	0,15	8,00	0,20	7,00	0,25	7,90		
			1,00	32,5	1,00	31,0	1,00	34,0	1,00	33,0	1,00	33,0	1,00	34,5	1,00	30,0	1,00	34,5	1,00	32,5	1,00	32,5	1,00	32,75	8,17
Технологические	Технологии климат-контроля	0,25	6,50	0,20	7,50	0,20	7,00	0,25	7,50	0,30	6,50	0,25	7,50	0,25	7,00	0,25	7,00	0,30	8,00	0,25	8,50	0,25	7,30		
	Система бронирования	0,20	8,00	0,15	7,50	0,20	8,50	0,20	8,00	0,20	7,50	0,20	8,00	0,25	7,50	0,20	8,00	0,20	7,50	0,20	7,50	0,20	7,80		
	Система безопасности	0,30	7,50	0,35	8,00	0,30	7,00	0,30	7,00	0,30	7,00	0,30	8,50	0,30	7,00	0,30	8,50	0,25	8,00	0,30	7,00	0,30	7,55		
	Технологическое оснащение номера	0,25	7,50	0,30	7,00	0,30	8,50	0,25	8,00	0,20	8,50	0,25	9,00	0,20	7,50	0,25	8,00	0,25	7,00	0,25	8,00	0,25	7,90		
			1,00	29,5	1,00	30,0	1,00	31,0	1,00	30,5	1,00	29,5	1,00	33,0	1,00	29,0	1,00	31,5	1,00	30,5	1,00	31,0	1,00	30,55	7,62
Территориальные	Местоположение региона в стране	0,30	7,0	0,50	7,5	0,50	8,0	0,35	8,0	0,40	7,0	0,25	7,5	0,25	8,0	0,40	8,5	0,25	6,5	0,30	7,0	0,35	7,50		
	Месторасположение и характеристика города в регионе	0,30	9,5	0,25	10,0	0,40	10,0	0,35	9,0	0,35	9,5	0,35	9,5	0,35	10,0	0,35	9,5	0,25	9,5	0,30	10,0	0,33	9,65		
	Месторасположение в городе	0,40	10,0	0,25	9,5	0,10	9,0	0,30	9,5	0,25	8,5	0,40	10,0	0,40	9,0	0,25	8,5	0,50	10,0	0,40	9,5	0,33	9,35		
			1,00	26,5	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	26,5	1,00	25,0	1,00	27,0	1,00	27,0	1,00	26,5	1,00	26,0	1,00	26,5	1,00	26,50	8,86

Ресурс	Показатели и параметры ресурсов	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Сред. вес	Сред. оц	Итог. по	Ур.
		W	Оц																						
Организационно-управленческие	Организационная структура	0,30	8,0	0,35	8,0	0,35	8,5	0,25	9,0	0,40	9,5	0,35	10,0	0,40	8,5	0,30	9,5	0,25	9,5	0,30	9,5	0,33	9,00		
	Функциональная составляющая	0,30	9,0	0,35	9,0	0,35	8,5	0,35	9,5	0,30	8,5	0,25	9,5	0,25	9,5	0,30	8,5	0,35	8,5	0,30	9,0	0,31	8,95		
	Управленческая составляющая	0,40	7,0	0,30	6,5	0,30	8,0	0,40	7,5	0,30	8,5	0,40	8,0	0,35	7,5	0,40	9,0	0,40	8,0	0,40	7,0	0,37	7,70		
		1,00	24,0	1,00	23,5	1,00	25,0	1,00	26,0	1,00	26,5	1,00	27,5	1,00	25,5	1,00	27,0	1,00	26,0	1,00	25,5	1,00	25,65	8,50	B
Информационно-коммуникационные	Связь и TV	0,25	6,50	0,25	7,00	0,45	7,00	0,25	7,50	0,40	6,00	0,30	6,50	0,35	7,00	0,25	7,00	0,25	8,00	0,40	7,00	0,32	6,95		
	Коммуникации	0,40	5,50	0,25	6,00	0,25	6,00	0,25	7,50	0,25	7,00	0,30	7,50	0,30	8,00	0,35	8,00	0,35	6,50	0,30	7,00	0,30	6,90		
	Безопасность	0,35	8,00	0,50	7,50	0,30	7,00	0,50	7,00	0,35	8,50	0,40	8,00	0,35	8,50	0,40	8,50	0,40	9,00	0,30	8,00	0,39	8,00		
		1,00	20,0	1,00	20,5	1,00	20,0	1,00	22,0	1,00	21,5	1,00	22,0	1,00	23,5	1,00	23,5	1,00	23,5	1,00	22,0	1,00	21,85	7,31	B-
Репутационные	Репутация у клиентов	0,20	7,50	0,20	8,00	0,25	8,00	0,25	8,00	0,35	8,50	0,25	9,00	0,25	8,50	0,20	8,00	0,20	8,00	0,25	9,00	0,24	8,25		
	Репутация у персонала	0,15	7,00	0,20	6,50	0,15	5,50	0,20	6,00	0,10	7,00	0,10	7,00	0,20	7,00	0,25	6,50	0,25	6,00	0,20	7,00	0,18	6,55		
	Бренд	0,20	6,00	0,20	6,50	0,15	7,00	0,20	6,00	0,20	5,50	0,30	6,00	0,15	6,50	0,20	6,00	0,20	5,00	0,20	6,50	0,20	6,10		
	Имидж	0,25	8,00	0,20	7,50	0,25	6,50	0,20	7,00	0,15	7,00	0,25	7,00	0,20	8,00	0,10	6,50	0,15	7,00	0,25	7,00	0,20	7,15		
	Реклама	0,20	4,00	0,20	6,50	0,20	5,50	0,15	7,00	0,20	6,00	0,10	5,50	0,20	4,50	0,25	7,00	0,20	3,50	0,10	4,00	0,18	5,35		
		1,00	32,5	1,00	35,0	1,00	32,5	1,00	34,0	1,00	34,0	1,00	34,5	1,00	34,5	1,00	34,0	1,00	29,5	1,00	33,5	1,00	33,40	6,79	C
Материальные																							7,88	B-	
Финансовые																							8,43	B	
Кадровые																							7,51	C	
Обобщающий показатель использования ресурсов																							7,90	B-	

Расчет обобщающего показателя организационной культуры гостиницы «Октябрьская» за 2013г.

№ п/п	Составляющие организационной культуры		Экспертные оценки 1...10										Средняя	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Вектор стратегического развития, вес $h_1=0,17$	–миссия	6,0	7,0	5,0	6,5	5,0	5,5	6,0	7,0	7,5	6,5	6,20	
	$C_1 = \frac{6,20 + 6,55}{2} * 0,17 = 1,08$	–цели	5,0	7,5	6,0	7,0	6,0	5,0	6,0	7,0	8,5	7,5	6,55	
2	Стиль, вес $h_2=0,13$	– деловая атмосфера внутри организации	7,0	6,0	8,0	8,0	8,5	7,0	8,0	6,0	5,5	7,0	7,10	
	$C_2 = \frac{7,10 + 5,95}{2} * 0,13 = 0,85$	– деловая этика в общении с контрагентами	5,5	5,0	6,5	5,5	7,0	5,0	6,5	7,5	5,0	6,0	5,95	
3	$C_3 = \frac{5,75 + 6,3 + 7,4 + 5,6 + 6,65}{5} * 0,16 = 1,01$	Иерархичность, вес $h_3=0,16$	– стиль руководства	7,0	5,0	6,0	7,0	6,0	5,0	4,5	6,5	4,5	6,0	5,75
		– делегирование полномочий и ответственности	6,5	6,0	7,0	7,0	6,0	5,0	6,0	7,0	7,0	5,5	6,30	
		– иерархия управления / вертикаль власти	7,5	6,5	7,5	7,0	6,5	7,0	8,0	8,0	9,0	7,0	7,40	
		– система контроля	5,0	4,5	5,0	6,5	5,0	6,0	5,5	7,0	5,5	6,0	5,60	
		– уровень концентрации / пропускная способность информации	7,5	4,5	8,5	7,5	7,0	7,5	5,5	7,0	6,0	5,5	6,65	
4	$C_4 = \frac{6,15 + 6,15}{2} * 0,15 = 0,92$	Состав работников, вес $h_4=0,15$	соответствие уровня образования сотрудников занимаемой должности	7,0	6,0	7,0	5,0	4,5	6,0	6,5	7,0	6,5	6,0	6,15
		соответствие уровня квалификации сотрудников занимаемой должности	7,0	6,5	6,0	7,0	7,0	6,5	5,5	5,0	6,0	5,0	6,15	
5	$C_5 = \frac{6,10 + 6,55 + 3,20}{3} * 0,13 = 0,69$	Мотивация, вес $h_5=0,13$	– мотивация персонала	5,5	6,0	7,0	5,0	6,0	4,5	6,5	7,0	8,0	5,5	6,10
		– социальное обеспечение	8,0	6,0	7,5	5,0	6,0	6,5	7,5	7,0	5,0	7,0	6,55	
		– профессиональный и карьерный рост	2,0	3,0	4,0	4,5	3,5	2,0	2,5	3,5	4,0	3,0	3,20	
6	$C_6 = \frac{6,35 + 5,70 + 6,20}{3} * 0,13 = 0,79$	Совместные ценности, вес $h_6=0,13$	– фирменный стиль	5,0	6,5	8,0	5,0	6,5	5,5	8,5	6,5	6,0	6,0	6,35
		– ритуалы и традиции	5,5	4,5	6,0	6,5	5,5	7,5	6,0	5,0	5,0	5,5	5,70	
		– история организации	7,0	5,5	5,0	7,0	6,0	6,5	7,0	7,0	5,0	6,0	6,20	
7	$C_7 = \frac{5,60 + 5,65}{2} * 0,13 = 0,73$	Гибкость и адаптивность, вес $h_7=0,13$	– формальные и неформальные процедуры	6,0	5,5	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	7,0	6,5	6,0	5,60
		– система учета, контроля, качества, оценки результатов	4,5	6,0	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	6,5	5,5	4,0	5,65	
Обобщающий показатель организационной культуры														
$C = \frac{1,08 + 0,85 + 1,01 + 0,92 + 0,69 + 0,79 + 0,73}{7} = 0,868$														

Расчет обобщающего показателя организационной культуры гостиницы «Октябрьская» за 2014г.

№ п/п	Составляющие организационной культуры		Экспертные оценки 1...10										Сред- няя	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Вектор стратегического развития, вес $h_1=0,17$	–миссия	8,0	9,0	7,0	6,0	8,0	7,0	6,5	7,0	8,0	6,0	7,25	
	$C_1 = \frac{7,25+6,85}{2} * 0,17 = 1,20$	–цели	6,0	8,0	7,0	8,0	6,5	5,0	5,5	7,5	8,0	7,0	6,85	
2	Стиль, вес $h_2=0,13$	– деловая атмосфера внутри организации	8,0	8,0	9,0	8,5	7,5	7,0	7,5	7,5	6,5	7,0	7,65	
	$C_2 = \frac{7,65+6,20}{2} * 0,13 = 0,90$	– деловая этика в общении с контрагентами	6,0	6,0	6,5	5,5	7,0	5,5	6,0	6,0	7,0	6,5	6,20	
3	$C_3 = \frac{6,60+6,95+7,90+7,00+7,55}{5} * 0,16 = 1,15$	Иерархичность, вес $h_3=0,16$	– стиль руководства	7,0	6,0	5,5	6,5	6,5	5,0	7,5	7,0	8,0	7,0	6,60
		– делегирование полномочий и ответственности	6,5	7,0	6,5	6,5	7,0	7,5	8,0	7,0	7,0	6,5	6,95	
		– иерархия управления / вертикаль власти	7,5	6,5	7,5	7,5	9,0	9,5	8,0	8,0	8,0	7,5	7,90	
		– система контроля	6,0	7,0	8,0	9,0	6,5	7,0	6,0	7,0	7,5	6,0	7,00	
		– уровень концентрации / пропускная способность информации	7,5	7,0	8,5	7,5	6,5	7,5	8,5	7,0	6,0	9,5	7,55	
4	Состав работников, вес $h_4=0,15$	соответствие уровня образования сотрудников занимаемой должности	7,0	6,5	7,0	8,0	7,0	6,0	7,0	8,0	7,0	6,5	7,00	
	$C_4 = \frac{7,00+6,70}{2} * 0,15 = 1,03$	соответствие уровня квалификации сотрудников занимаемой должности	7,0	7,5	8,0	7,0	7,0	6,5	6,0	5,0	6,0	7,0	6,70	
5	$C_5 = \frac{8,85+8,00+5,40}{3} * 0,13 = 0,96$	Мотивация, вес $h_5=0,13$	– мотивация персонала	9,0	8,0	9,5	8,5	10,0	9,0	8,5	7,5	9,5	9,0	8,85
		– социальное обеспечение	9,0	8,0	8,5	8,5	7,0	6,5	7,5	7,5	8,5	9,0	8,00	
		– профессиональный и карьерный рост	5,0	5,5	6,0	5,5	5,0	6,5	6,0	5,5	5,0	4,0	5,40	
6	$C_6 = \frac{7,65+6,65+6,65}{3} * 0,13 = 0,91$	Совместные ценности, вес $h_6=0,13$	– фирменный стиль	8,0	7,0	8,5	7,5	6,5	7,0	8,5	8,5	6,0	9,0	7,65
		– ритуалы и традиции	9,0	6,5	6,0	6,5	7,0	7,5	6,0	5,0	7,5	5,5	6,65	
		– история организации	7,0	5,5	6,0	7,0	6,0	6,5	7,0	8,0	7,5	6,0	6,65	
7	$C_7 = \frac{7,55+7,10}{2} * 0,13 = 0,95$	Гибкость и адаптивность, вес $h_7=0,13$	– формальные и неформальные процедуры	8,0	7,0	6,5	8,0	8,5	7,5	7,0	7,0	8,5	7,55	
		– система учета, контроля, качества, оценки результатов	7,5	6,0	8,0	7,0	6,5	6,5	7,0	6,5	8,5	7,5	7,10	
Обобщающий показатель организационной культуры														
$C = \frac{1,20+0,90+1,15+1,03+0,96+0,91+0,95}{7} = 1,015$														

Мотивационное воздействие на сотрудников гостиницы «Октябрьская»

Мотивы	Стимулы
<p><i>Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – производительность; – работа на одном предприятии; – качество работы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянно действующие надбавки к заработной плате; 2. Премии; 3. Материальная помощь; 4. Предоставление льготного кредита; 5. Оплата транспортных, медицинских, спортивных расходов;
<p><i>Мотивы жизненного самоопределения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – призвание; – самовыражение; – любознательность; – творчество 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление работы по призванию, по интересам; 2. Профессиональная ориентация; 3. Развитие неспециализированной карьеры; 4. Повышение творческого характера труда; 5. Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями; 6. Всеобщее признание и уважение.
<p><i>Мотивы социального взаимодействия</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – сопричастность; – общение; – безопасность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность общаться на рабочем месте; 2. Участие в управлении предприятием; 3. Справедливость в установлении продолжительности смены, распределении работ, оценок и вознаграждения; 4. Демократический стиль руководства; 5. Равные возможности, «равенство шансов»; 6. Соблюдение всех норм техники безопасности.
<p><i>Мотивы статусного самоутверждения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – успех; – власть; – достижение цели; – развитие карьеры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в управлении предприятием, принятии решений; 2. Продвижение по служебной лестнице
<p><i>Мотивы оптимизации жизненного цикла</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – социальная и профессиональная мобильность; – преодоление статусного и психологического дискомфорта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление работы по желанию и возможностям; 2. Развитие неспециализированной карьеры; 3. Передача опыта молодежи – наставничество; 4. Комиссии по трудовым спорам

Таблица В12

Мероприятия проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в разрезе методов воздействия

Мероприятия	Описание	Результат (воздействие)	На что обратить внимание
Организационные методы			
Набор и подбор персонала: 1. Конкурс среди работников компании 2. Конкурс вне организации (для сторонних лиц)	1. Конкурс среди работников организации на замещение вакантной должности, определение критериев соответствия, сроков и способов проведения испытания, его содержание и адекватная вакантной должности сложность 2. Обращение в кадровые агентства и печать объявлений в СМИ, определение критериев соответствия, сроков и способов проведения испытания, его содержание и адекватная вакантной должности сложность	Тщательный подбор персонала повышает ценность должности для индивида, позволяет думать о престижности работы. При прохождении испытаний повышается самооценка сотрудника, и наблюдается рост статуса его в своих глазах. 1. Сотрудники стремятся лучше работать, чтобы быть зачисленными в число кандидатов, «быть достойными» вакантной должности, возможность карьерного роста, а, следовательно, активизация самомотивации 2. Любое обращение к внешней среде (кадровые агентства и СМИ) является рекламой для ПРГУ, новые люди (не из организации) – «свежая кровь» – новый взгляд, оценка со стороны	Соответствие условий конкурса престижности работы, адекватные вакантной должности задания на конкурсе. 1. Стимулируется здоровый карьеризм 2. При поиске сотрудников вне организации обеспечить высокую организованность проведения, если уровень организации будет низким, то это создаст антирекламу ПРГУ
Формирование требований к работникам	Требования к работникам прописаны в их должностных инструкциях. Требования должны быть адекватными, т.е. обязанностей не должно быть больше, чем прав, иначе работники не будут справляться с обязанностями	Для каждой должности свои требования (опыт, навык, образование, квалификация и пр.), они должны быть чуть завышены, но не чрезмерно, чтобы была возможность роста персонала, но не происходил процесс демотивации сотрудников. Если должностные инструкции разработаны качественно, то сотрудники будут работать эффективно, в срок выполняя все обязанности.	Требования должны быть адекватные внешней и внутренней среде, иметь «пол и потолок»
Требуемый объем и качество опыта, навыков и квалификации	Тесно связан с формированием требований к работникам. Опыт, навыки и квалификация должны согласовываться с занимаемой должностью	Если сотрудник «перерос» свою должность, но руководство этого не замечает, то у работника снижается эффективность и производительность труда – потребности индивида и организации не удовлетворены. Если сотрудник «не дорос» до своего поста, то качество его работы, скорее всего, будет низким.	Каждый сотрудник должен быть на своем месте.
Повышение уровня квалификации	Систематическое обучение персонала. Творческий, системный подход к обучению. В достаточной степени индивидуальный и настолько же достаточно усредненный. Творческая основа обучения (по возможности)	Повышается взаимная заинтересованность компании и сотрудников друг в друге. Увеличивается отдача от сотрудников, а, значит, растет эффективность и производительность труда, что положительно сказывается на деятельности всей организации	Приоритет молодежи и переобучению под новые технологии опытных работников (навыки работы на компьютере и др.)
Формирование карьеры	Ведение личных дел сотрудников,	Работник не должен «засиживаться» в одной должности,	Работники должны ощущать

Мероприятия	Описание	Результат (воздействие)	На что обратить внимание
(управление деловой карьерой)	проведение оценочных мероприятий для выявления соответствия занимаемой должности	иначе запускается процесс демотивации и снижается эффективность и производительность труда. Возможность карьерного роста – стимул к проявлению всех профессиональных и лучших личностных качеств, а также потенциальный стимул к саморазвитию	свою необходимость организации (в разумных пределах)
Экономические методы			
Индивидуальный подход к оплате труда	Учет профессиональных качеств работников, уровня их квалификации, образования и опыта	Стимулирование к повышению квалификации, навыков. Это выгодно как организации так и сотрудникам. Следовательно, удовлетворенность друг другом будет увеличиваться	Выявление и пресечение завышения и занижения оплаты труда
Премии за работу	Качественная, своевременная, сложная и ненормируемая работа должна поощряться	Сотрудники должны чувствовать внимание организации. Дополнительная оплата стимулирует исполнительность и инициативу.	Вознаграждение должно быть адекватным
Вознаграждения за личные достижения	Успехи работника – успехи компании. Поощрения за занятия спортом, наукой, участие в профессиональных соревнованиях и пр.	Работники чувствуют свою необходимость организации и отвечают преданностью общему делу и стремятся к саморазвитию, что дает высокие качественные и количественные результаты	Эти достижения не должны быть в ущерб работе.
Социально–психологические методы			
Устные поощрения	Похвала за личные достижения	Растет самооценка сотрудников. Реализуется потребность в признании. Растет авторитет работника в коллективе, он служит положительным примером для подражания.	Поощрение только за реальные заслуги. Не допускать хвастовства, подсиживания и пр.
Похвала и критика	Данные методы воздействия используются при профессиональных успехах/ неудачах	Повышение самооценки при похвале. Избежание повторных неудач при здоровой критике.	Хвалят при всех, ругают – наедине.
Доска почета	Наиболее отличившихся сотрудников «вывешивают» на доске почета	Подогревает стремление выделиться и повышает самооценку отличившихся	Пресекать «выпячивание», не допускать интриги
Деловые игры, тренинги	Тематические и психологические игры, тренинги со специалистами и пр.	Ускоряет социализацию, способствует дополнительному обучению, сплачивает коллектив	При таких мероприятиях выявляются проблемы и конфликты
Образование, «дообразование»	Выявление талантливых студентов в ВУЗах, выплата им стипендии и оплата за обучение с условием последующей работы в данной компании. Сотрудникам – 2 в/о	Организация растит себе кадры со студенческой скамьи и поощряет получение дополнительного в/о, стимулирование УДК, что позитивно сказывается на корпоративном духе и качестве работы.	Выявлять и не допускать случаи злоупотребления (отучился, а дальше работать не стал)
Создание и развитие орг. традиций	Совместный корпоративный отдых, занятия спортом, проведение праздников.	Создает ощущение сопричастности к коллективу, компании, сплачивает	Не допускать конфликты

Аналитическая справка итогов исполнения стратегии репутационной
ответственности для гостиницы «Октябрьская» г. Красноярск

№ п/п	Параметр	Итоги внедрения и исполнения мероприятий стратегии репутационной ответственности
1.	Репутация у персонала	<p>В ходе анализа данного блока выявлены проблемы в области самоорганизации персонала, оптимальности использования рабочего времени, отсутствие инноваций в системе мотивации труда и высокий уровень конфликтности в организации. Определена необходимость внедрения проекта совершенствования системы мотивации.</p> <p>Разработан и внедрен проект совершенствования системы мотивации труда, оценено влияние изменений в доминирующей культуре ОРГУ на изменение эффективности использования ресурсов организации.</p> <p>Контроль внедрения мероприятий показал, что все мероприятия данного этапа внедрены, анализ эффективности использования ресурсов ОРГУ по авторской методике показал рост в 2014 г. всех оценок проблемных зон:</p> <p><u>Информационно-коммуникационные ресурсы:</u> конфликтность – 6,95(С)→7,50(В-); коммуникации – 6,90(С)→7,45(В-)</p> <p><u>Репутационные ресурсы:</u> репутация у персонала, изменение с 6,55 (С) до 8,15(В)</p> <p><u>Кадровые ресурсы,</u> итоговое значение изменилось с 8,11 (В) до 8,16 (В), в т.ч. самоорганизованность (оценки для обслуживающего персонала изменились с 7,15(ур. В-) до 8,45(ур. В) и среднего звена управления, рост с 7,30(В-) до 8,55(А-)</p> <p>Автором доказано, что позитивные изменения в доминирующей культуре влекут рост эффективности использования ресурсов ОРГУ</p>
2.	Бренд	<p>Анализ бренда и политики ОРГУ показал, что бренд «гостиница Октябрьская» – региональный, степень известности – г. Красноярск и бизнес-сообщество ближайших городов, вектор политики – консерватор, с элементами новаций; политика направлена на удержание доли рынка.</p> <p>Автор рекомендует вести более агрессивную рыночную политику, участвовать в тендерах на размещение чиновников государственного аппарата, провести переговоры по заключению контрактов с правительством г. Красноярск и спортивными федерациями Красноярского края и России.</p> <p>Мониторинг исполнения предложенных мероприятий показал, что фирменный стиль в изменении не нуждается. Гостиница «Октябрьская» в 2014 г. достигла договоренностей с администрацией города на размещение гостей и участников Красноярского экономического форума (КЭФ), что привело к росту среднегодовой загрузки ОРГУ до 62%</p>
3.	Имидж	<p>Анализ рейтинга и загрузки гостиницы показал, что по информации Booking.com рейтинг ОРГУ 8,5 балла, доля рынка около 8,8%, средний процент загрузки 60%, стоимость номера стабильна.</p> <p>Внедрение предложенных автором мероприятий (сотрудничество с орг.комитетом по проведению Красноярского экономического форума) позволило увеличить средний процент загрузки до 62%, а долю рынка до 9,2%, рейтинг гостиницы вырос на 0,4 пункта и составил 8,9 баллов</p> <p>Целевой сегмент – бизнесмены, возраст – старше 40 лет. Автором предлагается частичная переориентация на молодых бизнесменов (25–35 лет)</p> <p>Автором предложены современные способы продвижения гостиничного продукта (подробнее см. в п. 4 – реклама)</p>
4.	Реклама	<p><i>Анализ рекламной политики</i> показал, что мероприятия ФОССТИС не проводятся, рекламная политика не сформирована.</p> <p>Анализ полноты понятности и доступности информации сайта гостиницы – сайт очень информативен, модернизация не требуется.</p> <p><i>Анализ присутствия в социальных сетях</i> – в 2013 г. отсутствовали собственные странички и группы в социальных сетях</p> <p><i>Проведенный анализ позволяет сделать вывод</i> о необходимости создания</p>

№ п/п	Параметр	Итоги внедрения и исполнения мероприятий стратегии репутационной ответственности
		<p>проекта рекламной политики.</p> <p>Предложенные автором мероприятия, направлены на формирование положительного имиджа гостиницы у общества и клиентов, включают в себя: сотрудничество с орг. комитетом КЭФ с возможностью рекламы ОРГУ в качестве партнера, сотрудничество с фестивалем «Зеленый» и размещение собственной площадки в ходе его проведения.</p> <p><i>Мониторинг исполнения предложенного рекламного проекта показал:</i></p> <p>Гостиница «Октябрьская» активизировала рекламную политику в социальных сетях – в ноябре 2014 г. создана группа ВКонтакте и Фейсбуке, планируется страничка в Инстаграмме, разработаны проекты сотрудничества с группами ВКонтакте: «Я живу в Красноярске», «Я люблю Красноярск», «Выбирай» и др. по проведению розыгрышей и акций.</p> <p>С 2014г. на страницах официальных групп гостиницы «Октябрьская» в социальных сетях размещается актуальная информация о проводимых мероприятиях и акциях.</p> <p>Планируется участие в программе «Гостинец»</p>
5.	Репутация у клиентов	<p>Анализ показал, что процент постоянных клиентов составляет 49%, прирост составил 4% с момента начала реализации мероприятий стратегии репутационной ответственности.</p> <p>Разработка программ лояльности и акций для различных целевых аудиторий, авторские предложения:</p> <p>Активизация рекламной политики в социальных сетях – в социальных сетях размещается актуальная информация о проводимых мероприятиях и акциях.</p> <p>Участие в программе «Гостинец»</p> <p>Усилить работу по жалобам постояльцев, проводить дополнительное обучение персонала, разбирать и проигрывать конфликтные ситуации на тренингах и в ходе внутренних конкурсов.</p> <p>На страницах в социальных сетях ввести оперативное реагирование на все отзывы, как положительные, так и негативные.</p> <p>Контроль исполнения предложенных мероприятий показал, что в официальной группе ВКонтакте с 2014 г. размещается актуальная информация о проводимых акциях, по сегментам клиентов (молодожены, бизнесмены, путешественники и т.п.). Проведен внутренний конкурс, в ходе его проведения сотрудники проигрывали и разбирали типичные и нестандартные конфликтные ситуации, по итогам которого вручены памятные подарки и премии</p>
Кадровые ресурсы		<p>Благодаря внедрению предложенных автором мероприятий стратегии репутационной ответственности эффективность использования кадровых ресурсов возросла с 8,11 (В) до 8,16 (В), что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий</p>
Репутационные ресурсы		<p>Еще одним свидетельством позитивного тренда является рост эффективности использования репутационных ресурсов с уровня С до уровня В– (7,72ед.)</p>
Интеграционная совокупность ресурсов		<p>Уровень эффективности использования ресурсов вырос с уровня В– (7,72ед.) до уровня В (8,18) и прогнозируется его дальнейший прирост</p>
Рыночная стоимость бизнеса (РСБ)		<p>РСБ гостиницы «Октябрьская», по информации руководства гостиницы, в 2013 г. оценивалась на уровне 275млн руб., а в 2014 г. составила около 315млн. руб. (прирост на 15%).</p>