

На правах рукописи

Корягина Евгения Викторовна

**РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(рекреация и туризм)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Сочи – 2011

Работа выполнена в Сочинском государственном университете туризма и курортного дела

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Григорьян Виктор Михайлович

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Чудновский Алексей Данилович

кандидат экономических наук, доцент
Аврах Юрий Иванович

Ведущая организация: Сочинский научно-исследовательский центр
Российской академии наук

Защита состоится 17 марта 2011 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.255.02 при Сочинском государственном университете туризма и курортного дела по адресу: 354000, Сочи, ул. Советская, 26а, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Сочинского государственного университета туризма и курортного дела, с авторефератом – на сайте www.sutr.ru.

Автореферат разослан 16 февраля 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Н.С. Матющенко

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Необходимость устойчивого развития гостиничного хозяйства определяется тем, что оно представляет собой стержневой элемент индустрии туризма. По состоянию на 2009 г. по данным Росстата на долю гостиниц и аналогичных средств размещения приходилось 44,23% от общей стоимости платных услуг, связанных с туризмом. При этом гостиницы обеспечили в составе данной группы средств размещения 82,39% от общего количества ночевок.

В том же году в качестве пожеланий для улучшения отдыха (исследование проводилось в г. Сочи) туристами назывались необходимость сделать его более доступным, повысить качество сервиса и осуществить ряд других мероприятий, напрямую затрагивающих функционирование средств размещения и гостиничного хозяйства как их неотъемлемой части.

Основываясь на приведенной статистике и сформулированных пожеланиях, можно заключить, что совершенствование стратегического управления гостиничного хозяйства превращается сегодня в ключевой фактор повышения конкурентоспособности территориальной индустрии туризма: без него оказывается невозможным привлечь сюда дополнительные туристские потоки, обеспечить на основе этого рост доходов хозяйствующих субъектов, населения, местного, регионального и федерального бюджетов, социальное развитие территории.

В условиях административно-командной экономики управление гостиничными организациями было полностью лишено стратегической составляющей: при практически неограниченном спросе целевой установкой было наращивание количества предоставляемых услуг, основным ограничением для которого были имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы. Глобальный дефицит ресурсов и, как следствие, предлагаемое гостиничное обслуживание, фактически приводил к отказу от любой конкуренции за потребителя. Государство как собственник гостиничных предприятий принимало на себя риски, связанные с их функционированием, превращая данные предприятия в технических исполнителей работ.

В период структурных преобразований в экономике, формирования ее многоукладности, связанной с этим ликвидацией государственных гарантий от рисков при осуществлении хозяйственной деятельности большинство гостиничных организаций сосредоточило свои усилия на выживании, на том, чтобы посредством тех или иных, в подавляющем большинстве тактических мероприятий, компенсировать негативные последствия падения объемов спроса и платежеспособности потребителей гостиничных услуг. Стратегическая составляющая в управлении ими так и не получила своего развития, чему, не в последнюю очередь, способствовало отсутствие достаточного количества специалистов, квалифицированных в данной области. В значительной части случаев инерция развития «старых» гостиничных организаций и моделей управления ими сохранились и сегодня.

Практически единственным исключением в рассматриваемом контексте являются не столь многочисленные новые гостиничные организации, созданные в последние годы, а также гостиничные организации, вошедшие в состав специализированных объединений, привнесших в их деятельность собственные наработки в области стратегического управления. Вместе с тем, их удельный вес в общем количестве предприятий гостиничной отрасли остается достаточно невысоким.

В результате, несмотря на актуальность поставленной задачи, ее очевидную значимость не только с точки зрения конкретной группы субъектов хозяйственной деятельности, но и с точки зрения социально-экономического развития туристских территорий, предпосылок для ее ускоренного решения в современной России не наблюдается.

Степень научной разработанности проблемы. Многочисленные авторы в своих работах развивают теорию и методику экономики и управления в туризме. В частности, среди них необходимо отметить работы А.Ю. Александровой, М.М. Амирханова, М.Б. Биржакова, Р. Браймера., В.Г. Гуляева, Н.И. Кабушкина, Г.А. Карповой, Ф.Котлера, А.О.Овчарова, Г.М. Романовой, Дж. Уокера, А.Д. Чудновского, П.П. Чуваткина и др.

Проблемам функционирования гостиничных предприятий посвящены работы В.И.Азара, Ю.Ф. Волкова, Л. Ван Дер Ваген, Д.К.Исмаева, А.С.Кускова, А.Л.Лесника, О.Т.Лойко, С.С.Скобкина, М.А.Морозова, Л.П. Шматько и др.

Концепция устойчивого развития разрабатывается в работах С.Ю.Глазьева, В.И.Данилова-Данильяна, В.С.Евсюкова, В.А.Коптюг, Н.Н. Моисеева, Д.Пирса, А.В.Позднякова, Г.С.Розенберга, К.Тернера, В.В. Юшманова, Д. Харктвика и др.

Однако, в работах перечисленных авторов, равно как и ряда других, проблематика стратегического управления гостиничным хозяйством практически не затрагивается. В частности до сих пор не определены понятие гостиничного хозяйства, его существенные характеристики как подсистемы территориальной экономики и объекта управления, не сформулированы для него, как и для других отраслевых подсистем, принципы устойчивого развития, не определена роль в данном процессе специализированных объединений гостиничных предприятий. Необходимость теоретического и методического решения этих проблем определила актуальность темы диссертационной работы, ее цель, задачи и предмет.

Гипотеза научного исследования. Для поступательного развития гостиничного бизнеса и повышение конкурентоспособности гостиничных организаций необходима определенная стратегия управления в отношении устойчивого их развития с целью повышения доходности. Таким образом, можно с высокой степенью достоверности утверждать, что существует объективная необходимость формирования методики оценки экономической эффективности управления гостиничными организациями в рамках их объединений.

Цель диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и разработке методических подходов к

совершенствованию стратегического управления организаций гостиничного бизнеса на основании развития их объединений.

Задачи диссертационного исследования. Поставленная цель исследования потребовала последовательного решения следующих задач:

1. Определение роли и места гостиничной отрасли в современной индустрии туризма, анализа и сопоставления современных тенденций развития гостиничной отрасли за рубежом и в России.
2. Исследование содержания понятия «гостиничное хозяйство», его отличительных особенностей и характеристик в качестве подсистемы территориальной экономики, объекта стратегического управления, а также исследования используемых в современности понятия и принципов устойчивого развития, адаптации их к функционированию гостиничного хозяйства для использования в процессе стратегического управления его развитием.
3. Проведение анализа используемых в практике функционирования гостиничной отрасли экономико-организационных моделей объединения гостиничных предприятий, формулировки предпосылок, отличительных черт и прогноза результатов использования конкретных моделей объединения.
4. Выявление влияния развития объединений гостиничных организаций на индивидуальную конкурентоспособность их участников, а также в целом на конкурентоспособность гостиничного хозяйства территории.
5. Разработка методических положений по принятию решения, выбору и оценке экономического и организационного эффекта участия гостиничного предприятия в их объединении.

Объект исследования. Объектом исследования выступает совокупность гостиничных организаций, функционирующих на территории Российской Федерации.

Предмет исследования. Предметом исследования явились управленческие отношения, возникающие в процессе развития различных видов объединений гостиничных организаций в целях совершенствования системы стратегического управления гостиничного хозяйства территории.

Соответствие темы диссертации паспорту специальности ВАК. Диссертационное исследование соответствует п.15.30 – «Управление процессом формирования и развития гостиничных цепей на рынке туристских услуг», п.15.2 – «Совершенствование организационных форм управления в сфере рекреации и туризма в условиях рынка на федеральном, региональном и местном уровнях» и п.15.14 – «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере рекреации и туризма» раздела 15 паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: рекреация и туризм.

Теоретическое значение состоит в том, что в выполненном диссертационном исследовании осуществлена разработка модели принятия решения о вступлении в гостиничное объединение, предлагаемые в ней решения способствуют совершенствованию методического инструментария, используемого при оценке эффективности управления гостиничной организацией.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенный алгоритм выбора объединений гостиничных организаций, система финансовых показателей оценки управления и порядок их реорганизации, могут быть использованы в практике функционирования органов государственной власти и местного самоуправления, отдельных гостиничных организаций и их объединений при стратегическом управлении развитием гостиничного хозяйства территорий и отдельных хозяйствующих субъектов.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при разработке программ и учебных курсов по дисциплинам «Экономика предприятия», «Организация размещения и транспортного обслуживания в туризме», «Организация производства на предприятиях сервиса».

Методология исследования. Основные методологические принципы, лежащие в основе диссертационного исследования, базируются на фундаментальных положениях ведущих отечественных и зарубежных экономистов в области стратегического управления. Теоретические исследования диссертации посвящены развитию положений стратегического управления организаций гостиничного бизнеса и теории принятия решений, проблемам научного планирования и устойчивого развития гостиничных организаций, определению наиболее эффективных форм их объединений. В исследовании широко используются концепции современной науки стратегического управления, а также результаты исследования гостиничных организаций г. Сочи. Экономические расчеты проводились с использованием существующей законодательной базы, инструкций и рекомендаций Всемирного совета по путешествиям и туризму, нормативно-правовых актов РФ.

Научная новизна диссертации состоит в том, что проведенное исследование обуславливается получением следующих результатов:

1. Определены организационные границы и содержание гостиничного хозяйства как отраслевой подсистемы в составе экономики территории, предложена система критериев для классификации гостиничного хозяйства, включая критерии территориального охвата, специализации, абсолютной и относительной мощности, уровня концентрации, темпа развития, модели организации. На основе принципов устойчивого развития локальных сообществ и туризма синтезированы принципы устойчивого развития гостиничного хозяйства; обосновано, что ускоренное внедрение данных принципов в практику стратегического управления гостиничными организациями в современных условиях целесообразнее всего обеспечивать за счет развития их объединений.

2. Обоснованы классификационные критерии самостоятельности или права контроля собственником объекта управления, операционной и инвестиционной деятельности гостиничной организации-члена специализированного объединения, участия объединения в имуществе и финансовых результатах функционирования организации-члена, срочности передачи технологий и стандартов функционирования, что позволяет произвести ранжирование совокупности экономико-организационных моделей формирования объединений гостиничных предприятий.

3. Разработана модель принятия собственником решения относительно участия (или отказа от него) гостиничной организации в специализированных объединениях в целях повышения их конкурентоспособности, дающая возможность избежать основного конфликта интересов собственников и топменеджментом гостиничной организации, а также определены ключевые индикативные характеристики внутренней и внешней среды, формируемые на их основе информационные потоки, выступающие в качестве базы для принятия решения.

4. Сформирован алгоритм выбора формы объединения (объединений) и конкретных гостиничных объединений-контрагентов, основанный на структуре предложения данными объединениями услуг своим членам, критериях комплексности реорганизации внешней и внутренней среды, степени контроля собственником управленческой, операционной и инвестиционной деятельности, участия объединения в финансовых результатах, а также ожидаемой доходности функционирования гостиничной организации.

5. Обоснованы методические рекомендации по расчету экономических показателей эффективности управления гостиничной организацией, учитывающие интересы ее собственников, включая интересы как в получении дохода так и в независимости принимаемых решений.

Основные результаты исследования выносимые на защиту.

На основе исследования рассмотрено понятие гостиничного хозяйства как элемента индустрии туризма. Показан мировой опыт развития гостиничного хозяйства. Выявлены основные тенденции развития гостиничного бизнеса в современной России.

Разработана система стратегического управления гостиничным хозяйством на основе развития гостиничных объединений. Показан механизм формирования и реализации стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства. Сформированы экономико-организационные модели формирования объединений гостиничных организаций. Развитие гостиничных объединений рассмотрено как фактор повышения конкурентоспособности в гостиничном бизнесе.

Даны методические рекомендации совершенствования системы стратегического управления гостиничным хозяйством на основе развития объединений. Разработана модель принятия решений и алгоритм выбора гостиничным предприятием объединения партнера. Представлена система показателей и критериев оценки эффективности управления гостиничной организацией, на основе которой проведена оценка эффективности управления гостиничным предприятием со стороны объединения.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования докладывались автором на кафедре мировой экономики и экономической теории СГУТиКД, на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в т.ч. на пятой Российской научно-методической конференции «Наука и образование в условиях глобализации» (Сочи, 2004), шестой Российской научно-методической конференции «Стратегия социального развития России в условиях глобализации» (Сочи, 2005), восьмой Всерос-

сийской научно-методической конференции «Россия в условиях глобализации: перспективы национального развития» (Сочи, 2008), девятой международной научно-практической конференции «Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития» (Сочи, 2009).

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, включает 157 страниц, включает 17 таблиц и 11 рисунков.

Во «Введении» обоснована актуальность темы, определены цели и задачи исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость выводов и результатов работы.

В первой главе «Состояние и тенденции развития гостиничного хозяйства на современном этапе» приведен мировой опыт развития гостиничного хозяйства, а также проанализированы основные тенденции развития гостиничной отрасли в России и за рубежом.

Во второй главе «Разработка системы стратегического развития гостиничным хозяйством на основе развития гостиничных объединений» представлен механизм организации и реализации стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства, рассмотрены экономико-организационные модели формирования объединений гостиничных организаций и их развитие как фактор повышения конкурентоспособности всего гостиничного хозяйства. Отражена прямая связь между обеспечением устойчивости развития гостиничного хозяйства на основе создания и увеличения количества объединений гостиничных организаций и повышением экономической эффективности функционирования отдельных организаций, гостиничного хозяйства и туристской территории в целом.

В третьей главе «Методические рекомендации совершенствования системы стратегического управления гостиничным хозяйством на основе развития объединений» обосновывается модель принятия решения о вступлении гостиничного предприятия в специализированное объединение или отказе от него. Разработана система показателей и критериев оценки эффективности управления гостиничной организацией, дающая возможность устранить противоречие интересов собственников и менеджмента, связанных с развитием гостиничной организации, на основе чего делается вывод о необходимости повышения роли собственников в данном процессе.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 8 публикациях общим объемом 3,4 п.л., в том числе автора 1,8 п.л.

II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ

1. Особенности и тенденции развития гостиничного хозяйства на современном этапе

Гостиничное хозяйство представляет собой совокупность связанных общностью экономических интересов конкурирующих гостиничных организаций, расположенных на территории одного или нескольких муниципальных образований либо субъекта Российской Федерации. Общность их экономических

интересов проявляется в том, что, несмотря на конкуренцию, каждая гостиничная организация заинтересована в достижении другими определенного уровня развития с тем, чтобы гостиничное хозяйство данной территории, а вместе с ним и сама территория были привлекательными для туристов, что предполагает определенный объем инвестиций в основной капитал (таблица 1, рисунок 1.).

Таблица 1 - Объемы инвестиций в основной капитал туристских организаций Краснодарского края в 2005-2009 гг.*

Показатели	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Инвестиции в основной капитал всего (млн. руб.),	2794	3396	5526	7036	8422
в т.ч.: санаторно-курортные организации	1791	2444	4150	5752	6954
организации отдыха, турбазы	332	371	764	872	972
гостиницы	671	581	612	412	496

* По данным Краснодарстата.

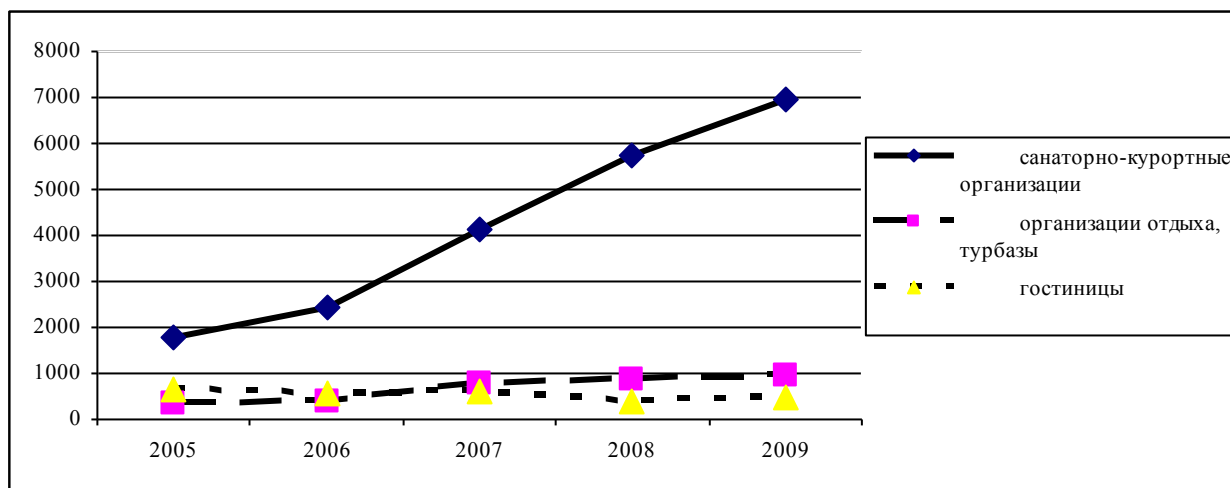


Рисунок 1 - Динамика инвестиций в основной капитал туристских организаций Краснодарского края в 2005-2009 гг., млн. руб.

Также каждая организация заинтересована в развитии инфраструктуры, смежных отраслей, в благоустройстве, обеспечении безопасности пребывания туристов и пр. Гостиничное хозяйство является крупнейшей группой предприятий размещения, совершенствование его функционирования, тесно связано с ускорением повышения конкурентоспособности территории в сфере туризма по большинству актуальных направлений (таблица 2).

По данным, представленным в таблице 2, за счет развития гостиничного хозяйства полностью или частично может быть выполнено 5 пожеланий по развитию и повышению привлекательности курорта из числа выявленных: наличие качественных мест размещения, наличие квалифицированного персонала, выстроена система дистрибуции, осуществлены вложения в системы водоснабжения и канализации, расширен уровень развития сектора развлечений.

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

Таблица 2 - Наличие значимых ограничений для развития туризма

№ п/п	Название фактора	Наличие ограничений	Комментарии
1	Наличие качественных мест размещения		В регионах почти нет качественной системы размещения, соответствующей международным стандартам
2	Наличие квалифицированного персонала		В регионах ЮФО существует дефицит квалифицированного персонала
3	Энергетика		Наибольший разрыв по фактору имеет Краснодарский край
4	Безопасность		Небольшой разрыв по фактору имеют регионы с повышенной угрозой вероятности терактов – регионы Северного Кавказа
5	Система дистрибуции		Во всех регионах отсутствует выстроенная система дистрибуции туристического продукта
6	Уровень развития дорожной инфраструктуры		Наибольший разрыв по фактору имеют Краснодарский край, Ростовская и Астраханская области, Дагестан, Калмыкия, Ингушетия и Чечня
7	Уровень развития водоснабжения и канализационных мощностей		Наибольший разрыв по фактору имеют Краснодарский край, Дагестан, Калмыкия, Ростовская область, Ингушетия и Чечня
8	Уровень развития сектора развлечений		Во всех регионах существует низкая развитость сектора развлечений
			Наибольшее ограничение по фактору
			Наименьшее ограничение по фактору

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается явное превышение объемов импорта туристских услуг по сравнению с объемами их экспорта, причем разрыв между данными показателями неуклонно растет. Фактически, это означает собой ухудшение показателя сальдо платежного баланса, недополучение доходов отдельными хозяйствующими субъектами, гражданами, бюджетами всех уровней, сохранение неиспользуемых ресурсов, способных использоваться в процессе обслуживания туристов.

Не в последнюю очередь имеющаяся картина определяется низкой конкурентоспособностью отечественной туристской индустрии по сравнению с ее иностранными конкурентами. Да и с самой России уровень развития туристской индустрии является крайне неравномерным, дифференцируется от высокой насыщенности и концентрации туристских предприятий до практически полного их отсутствия в ряде субъектов Федерации. Заметим при этом, что

высокие концентрация и насыщенность не являются синонимом благополучия территории с туристской точки зрения: часто, если не чаще всего, имеющиеся предприятия не способны удовлетворить предъявляемые им требования потребителей услуг, вызывают справедливые нарекания, нежелание вновь пользоваться своими услугами и вообще возвращаться на данную территорию.

2. Формирование стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства

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

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

1. Способствовать развитию на национальном и международном уровне социальной и культурной сферы, экономики, человеческого капитала через удовлетворение потребностей людей в путешествиях.
2. Обеспечивать культурную самобытность, рост уровня образования, знаний и навыков, повышение благосостояния и качества жизни местного населения.
3. Создавать предпосылки системного устойчивого развития на местном уровне через эффективное взаимодействие со смежными отраслями в процессе использования всех видов ресурсов.
4. Сохранять местное биотическое разнообразие и экологическое равновесие, сочетая это с соблюдением требований обеспечения инвестиционной привлекательности, саморазвития, роста предоставления услуг.

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

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

Во-первых, о формировании траектории устойчивого развития можно говорить, если каждое отдельное предприятие, входящее в гостиничное хозяй-

ство территории, или, по крайней мере, большинство таких предприятий придут для себя и начнут эффективно реализовывать индивидуальные стратегии устойчивого развития. Однако, в силу принятых сегодня в большинстве гостиничных предприятий целевых установок функционирования, опыта и уровня квалификации их менеджмента данный способ представляется маловероятным с точки зрения своей исполнимости.

Альтернативным способом формирования и реализации стратегии устойчивого развития гостиничного хозяйства территории является формирование и увеличение количества долгосрочных объединений гостиничных предприятий, которые традиционно склонны использовать в своем функционировании принципы устойчивого развития, в том числе, через принятие и широкое использование концепций социальной ответственности и социального партнерства (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица путей достижения объединениями гостиничных предприятий (корпорация Rezidor SAS) целей по развитию гостиничного бизнеса

1	Факторы успеха	Цели/Задачи	Деятельность	Результаты
Гости	высокая степень удовлетворенности гостей Высокий процент возвращающихся гостей Высокая популярность торговых марок	Повысить степень удовлетворенности гостей до 90% Увеличить наличие всех торговых марок во всех регионах	Новые сервисные концепции: доступность, совещания и празднования Продолжение доказательства работой высокого уровня сервиса и пересмотр дополнительных возможностей Постоянное содействие в работе по программе «100% удовлетворение гостей»	Индекс удовлетворенности гостей 87,1 В северной Европе гостиничные торговые марки компаний занимают ведущие места Большое количество полученных наград
Владельцы и инвесторы	Высокая доходность вложений Высокие общие доходы Узнаваемые марки с высокой степенью доверия Глубокое проникновение на рынок	Увеличивать общую доходность Увеличивать количество отелей Увеличить среднюю загрузку на и доходность номера	Программа 50% преобразования дохода Программы связанные с доходом	14 лет стабильного экономического роста рост доходов в 2,2% увеличение собственности падение средней стоимости номера в 1,6%, в то время как у конкурентов 3,8%
Работники	Высокая удовлетворенность работой Безопасная рабочая среда Постоянные тренинги и дополнительное обучение	Увеличить удовлетворенность работой до 95 пунктов Свести к нулю негативные последствия связанные с работой	Программа поддержки начинающих Программа «наставника» Узнавание индивидуальных способностей Школа для руководящего персонала	Удовлетворенность работой в 80,5 пунктов 440 тренеров персонала прошедших обучение в корпоративной школе программа поддержки студентов
Поставщики	Высококачественные	Стабильные и дол-	Ответственный	Только экологически

	продукты	говременные отношения	бизнес с ростом поставщиков	чистые продукты 26% электроэнергии приобретено из возобновимых источников
Сообщники /партнеры	Местный персонал и обучение Местные поставки	Минимум один партнер на одну гостиницу Обоснованные и доходные партнерские отношения	Местные проекты, включая заботу о детях и компании по сбору денег Проекты с ЮНЕСКО и другими организациями	Каждый отель имеет минимум один партнерский договор в год 4 года партнерских отношений с ЮНЕСКО местные благотворительные проекты
Органы власти	Стабильные и обязательные налогоплательщики Согласованность действий	Уверенность, что все гостиницы работают в соответствии с местными законами	Местная юридическая база Листы проверки соответствия	Юридическая согласованность Отель в Риге был награжден в 2008 году как лучший налогоплательщик
Окружающая среда	Минимальное негативное воздействие	Эффективное использование энергии Сохранность воды и водных ресурсов Разумная экономия	Ежемесячная отчетность	Сокращение потребления электроэнергии на 5%, воды на 19% за 3 года

Необходимо отметить, что структура номерного фонда специализированных средств размещения в городе Сочи также характеризуется относительно высоким удельным весом гостиниц с отсутствием категории (таблица 4, рисунок 2).

Таблица 4. Структура гостиниц города Сочи по уровню классности в 2005-2009 гг., %

Классы гостиниц	2005 год	2006 год	2007 год	2008 год	2009 год
Гостиницы всего	100%	100%	100%	100%	100%
в том числе:					
класса 5*	0%	1%	1%	1%	1%
класса 4*	4%	5%	3%	5%	5%
класса 3*	7%	9%	7%	8%	10%
класса 2*	2%	4%	5%	5%	6%
класса 1*	1%	1%	1%	1%	1%
Некатегорийные	86%	79%	83%	79%	76%

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Клиенты ожидают от гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители гостиничных организаций, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном со-

стоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса.

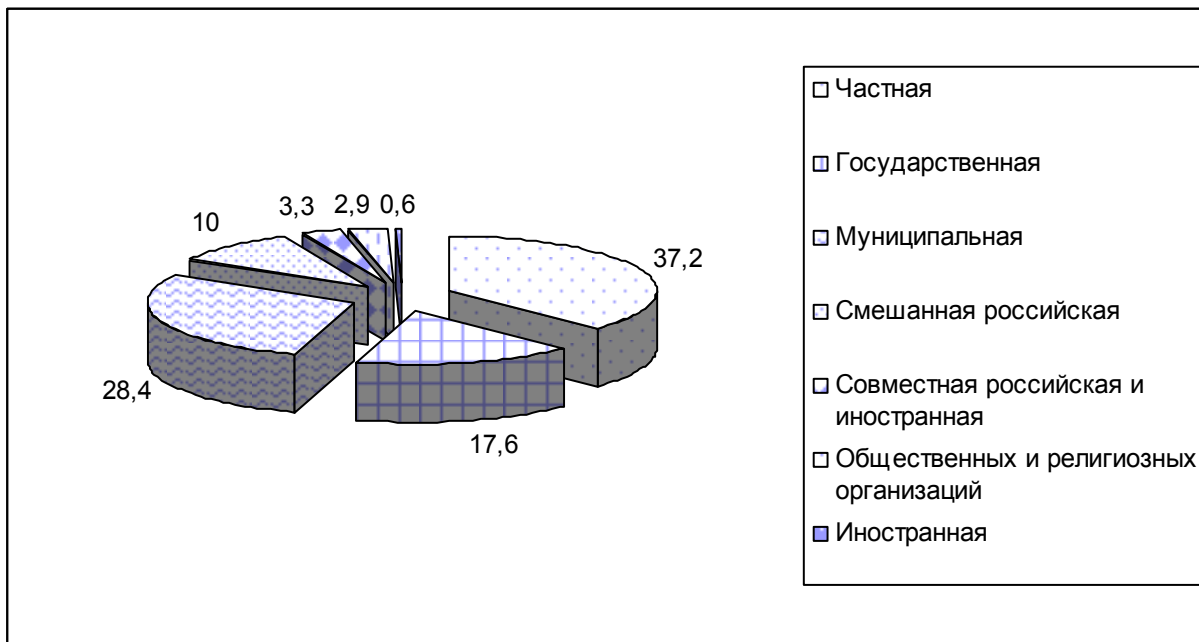


Рисунок 2 - Распределение гостиниц города Сочи по уровню классности в 2009 году

Гостиничная отрасль является системообразующей составляющей современной отечественной туристской индустрии. На долю гостиничных предприятий приходится основной объем предоставления услуг размещения, как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Во многом происходящее в отрасли объясняется неспособностью менеджмента гостиничных предприятий сформулировать фундаментальные ориентиры их развития в новых условиях: в большинстве своем на вооружение была взята по умолчанию проигрышная стратегия выживания, да ее реализовать удалось далеко не всем. Среди достаточно большого количества причин, обусловивших данную ситуацию, особняком стоит недостаток квалифицированных топменеджеров, способных к эффективному стратегическому управлению в условиях высококонкурентного рынка.

Вместе с тем, конкурентоспособность отдельного гостиничного предприятия не может рассматриваться как частная характеристика, актуальная исключительно для самого предприятия: по совокупности гостиничных предприятий, локализованных на конкретной территории, она формирует конкурентоспособность ее гостиничного хозяйства, от которой, в конечном счете, зависит объем туристского потока по посещению данной территории. Таким образом, конкурентоспособность гостиничного предприятия и гостиничного хозяйства превращаются в фактор формирования конкурентоспособности туристской территории, что делает их объектом интересов не только собственников гостиничных предприятий, но и органов государственной власти, местного самоуправления, смежного бизнеса, локального сообщества. Соответственно по-

вышается роль стратегического управления развитием гостиничного хозяйства.

Данное управление требует формулировки целей и концепции развития, отвечающих современным требованиям и всему многообразию интересов, с ним связанных. Очевидно, что широко распространенная до сих пор при некоторой смене формулировок стратегия выживания ни в коей мере не отвечает такого рода требованиям и интересам. Действенной альтернативой используемой модели стратегического управления представляется модель, использующая концепцию устойчивого развития в его понимании, предлагаемом научно-практическими и методическими материалами ООН, ВТО и других международных организаций. При этом, однако, надо заметить, что если для территориальных образований различной размерности вплоть до локальных сообществ, а также для туризма в целом эта концепция является достаточно разработанной, то для туристской индустрии и отдельных ее составляющих такая разработка отсутствует. Попытка восполнить данный пробел была предпринята автором в виде предлагаемых принципов совершенствования системы стратегического управления в гостиничном хозяйстве.

Сформулированные принципы требуют своего внедрения в большой массе гостиничных предприятий, что является весьма ресурсоемким, длительным и сложным процессом. Прежде всего, для его обеспечения в отечественном гостиничном хозяйстве не хватает сегодня квалифицированных управленцев высшего звена, свободных от догм и моделей поведения, сформированных специфичным и во многом деструктивным по своей сути переходным периодом. Соответственно, напрашивается вывод о необходимости своеобразного централизованного внедрения данных принципов в практику функционирования гостиничных предприятий, причем такое внедрение не может быть насильственным, оно должно быть выгодно и желаться самим предприятием. Единственным вариантом такого внедрения представляется сегодня развитие практики объединений гостиничных предприятий (прежде всего на основе давно функционирующих гостиничных брендов), которые, во-первых, эмпирически выработали для себя и используют такие принципы в практике своей деятельности и, во-вторых, предлагают своим членам очевидные выгоды от участия в виде повышения их конкурентоспособности по одному или комплексу направлений их деятельности.

3. Оценка объединений гостиничных предприятий

Перечень используемых в современной практике функционирования гостиничного хозяйства форм объединения гостиничных предприятий с сопоставлением их по разработанным автором классификационным критериям приведен в таблице 5.

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

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

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

В контексте развития практики объединения гостиничных предприятий необходимо отметить, что на сегодняшний день теоретические разработки в области экономики и организации гостиничного дела страдают описательностью: ими не проводится четкого разделения между различными экономико-организационными моделями объединения, отсутствуют классификационные критерии, призванные обеспечить такое разделение. Решению данного вопроса призвана способствовать предлагаемая в настоящем исследовании классификация объединений гостиничных предприятий, оценка и сопоставление существующих моделей объединения с точки зрения предлагаемых критериев, выявление отличительных особенностей различных форм объединения.

Предложенные инструменты позволили формализовать процесс выбора формы объединения, наиболее желательной для гостиничного предприятий с точки зрения особенностей его функционирования, довести его до логической точки в виде определения одного или нескольких конечных контрагентов из числа функционирующих объединений гостиничных предприятий. При этом на основе разработанной модели принятия решений и выявленного базового конфликта интересов в его процессе нами было доказано, что основную роль в нем должны иметь собственники гостиничного предприятия.

4. Модель принятия решения и алгоритм выбора гостиничным предприятием объединения партнера

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

Таблица 5 - Оценка объединений гостиничных предприятий по основным классификационным критериям

Признак классификации	Наличие признака по формам объединения гостиничных предприятий («2» - полное, «1» - среднее (по согласованию с контрагентом), «0» - нет)						
	Ассоциация	Семейство	Консорциум	По договору франчайзинга	По договору управления	По договору аренды	На основе совместного участия в капитале
Независимость управления собственника	2	2	2	1	-	-	-
Право собственника контролировать управление со стороны объединения	-	-	-	-	0	0	2
Независимость операционной деятельности собственника	2	2	2	1	-	-	-
Право собственника контролировать операционную деятельность со стороны объединения	-	-	-	-	0	0	2
Независимость инвестиционной деятельности собственника	2	2	2	2	2	2	1
Участие объединения во владении имуществом	0	0	0	0	0	0	2
Участие объединения в финансовых результатах деятельности	0	0	2/0 ¹	2/1 ²	2/0 ³	0	2
Передача технологий и стандартов деятельности (возможность их легального использования после расторжения контракта с объединением)	2	2	2	0	- ⁴	-	2 ⁵

¹ Возможны различные формы оплаты: участие в прибыли или роялти.

² В виде комбинации платежей с оборота и фиксированных платежей.

³ Фиксированный вступительный взнос с последующим участием управляющей компании в прибыли.

⁴ По договорам управления и аренды не передаются, используются исключительно объединением в период действия договора.

⁵ Возможно исключительно в виде выкупа доли объединения в совместном капитале.

На рисунке 3 представлена модель принятия решения относительно вступления гостиничного предприятия в объединение, где сплошными линиями обозначены блоки субъектов, как-либо участвующих в процессе принятия решения, пунктирными – условий и существенных информационных потоков, жирными – ключевых факторов, обуславливающих данный процесс и его результаты. В основу приведенной модели положен базовый конфликт интересов собственников и топменеджмента гостиничных предприятий, который заключается в том, что собственник заинтересован в стратегическом управлении, а топменеджер – в тактическом на более или менее длительных (по конкретной личностной ситуации) временных интервалах. Кроме того и собственники, и топменеджеры заинтересованы в установлении собственного контроля над гостиничным предприятием. При наличии конфликта интересов решение о вступлении в объединение гостиничных предприятий должно приниматься его собственником при повышенной значимости информации, поступающей от выбранных им независимых экспертов.

Рынок технологий и услуг объединений гостиничных предприятий выступает в как самостоятельный рынок факторов производства, где каждое гостиничное предприятие осуществляет рациональный выбор, исходя из собственных нужд, потребительской стоимости и цены товара. Исходя из этого, а также на основе структурированного предложения технологий и услуг объединений гостиничных предприятий разработан алгоритм выбора гостиничным предприятием форм объединения и объединений-партнеров (рисунок 4).

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

5. Оценка эффективности управления гостиничными предприятиями со стороны объединения

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

Как следствие положений, определенных в процессе проведенного анализа, модель оценки эффективности управления гостиничным предприятием со стороны объединения принимает вид, представленный на рисунке 5. На данном рисунке:

- жирными блоками представлена структура интересов, присущих собственнику гостиничного предприятия;
- обычными блоками – факторы, определяющие удовлетворение данных интересов;

- пунктирными блоками – объединения гостиничных предприятий, имеющие возможность влиять на те или иные факторы.

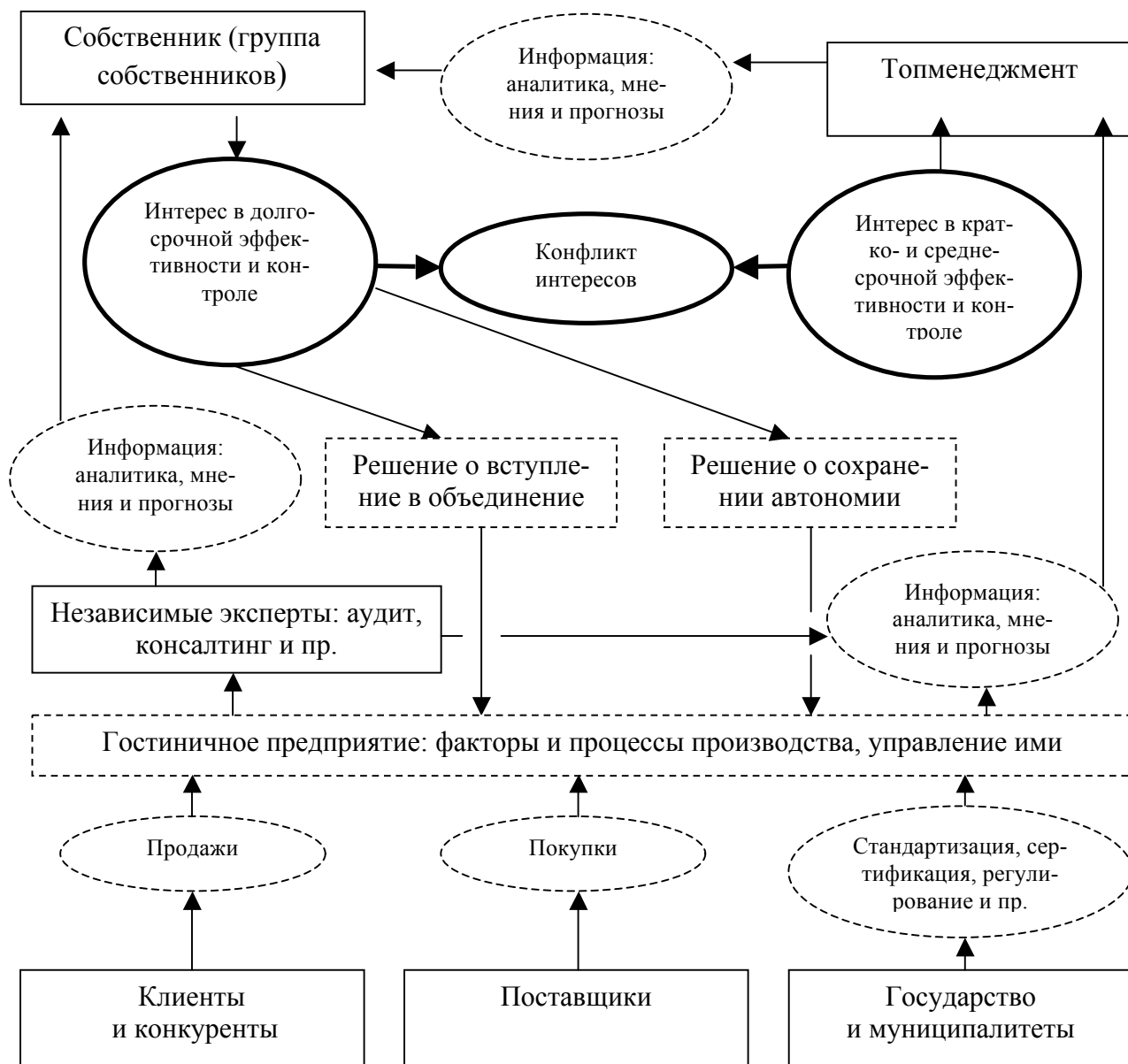


Рисунок 3 - Модель принятия решения о вступлении в гостиничное объединение

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

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

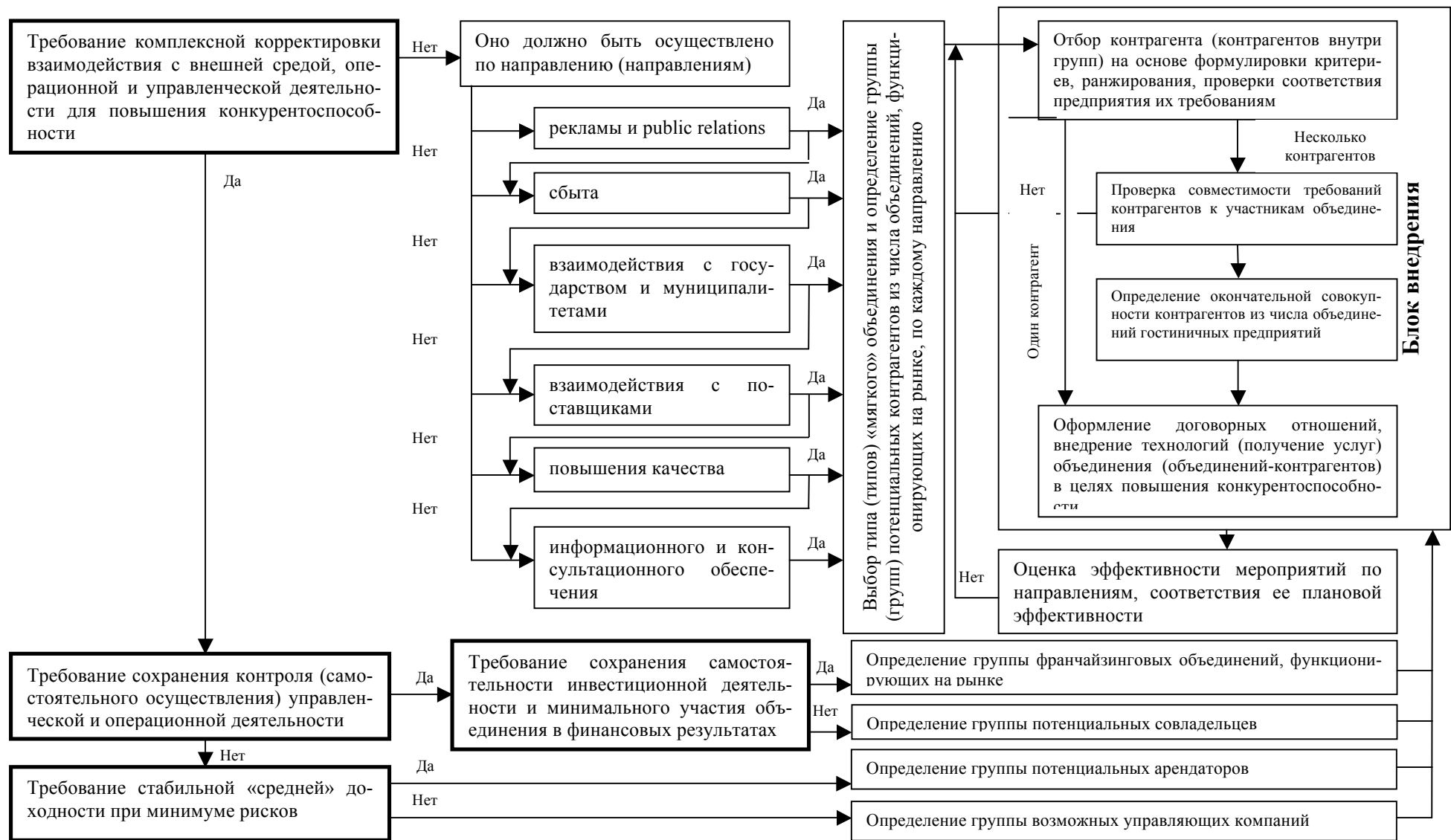


Рисунок 4 - Алгоритм выбора гостиничной организацией объединений-партнеров

Определение параметров деятельности, которые фактически определяют экономическую эффективность бизнеса дает возможность понять за счет каких факторов происходит создание реальной стоимости и развитие рассматриваемой индустрии. В целях стратегического управления гостиничными организациями для определения экономической эффективности необходимо выбрать такие факторы, которые кроме определения динамики состояния бизнеса свяжут интересы собственников и управляющего звена.

Для апробации разработанной модели в целях оценки деятельности гостиничных организаций необходимо использовать тот метод, который будет показывать наименьшее отклонение расчетных значений от фактических.

В качестве базы исследования были выбраны 10 гостиниц города Сочи. Выбранные объекты сопоставимы по вместимости, инфраструктуре, уровню обслуживания, территориальной близости к основным рекреационным источникам и на начало исследования являлись автономными частными предприятиями различных организационно-правовых форм.

Анализ финансового состояния выбранных организаций за период исследования позволил установить, что результаты деятельности имеют устойчивую тенденцию к росту, но очень низкими темпами. Это еще раз подтвердило, что выбранный метод оценки эффективности даст наиболее яркую и реальную иллюстрацию оценки эффективности управления гостиничной организацией.

Экономическим показателем, используемым при оценке эффективности управления гостиничным предприятием, становится в данном случае показатель доходности рыночной стоимости капитала.

Использование данного показателя в целях оценки эффективности управления гостиничным предприятием со стороны их объединения должно в дальнейшем идти по направлению сопоставления полученных аналитических результатов функционирования гостиничного предприятия со средними результатами, полученными «остальными» предприятиями за тот же период. При этом базой для сопоставления могут и должны, с точки зрения автора, выступить два показателя:

* E – относительная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности, как разница между рыночной стоимостью капитала гостиничной организации в отчетном периоде и средним изменением рыночной стоимости капитала гостиничных организаций-членов объединений в отчетном периоде;

* E' – абсолютная оценка эффективности управления гостиничным предприятием с точки зрения текущей доходности, как разница между рыночной стоимостью капитала гостиничной организации в отчетном периоде и средним изменением рыночной стоимости капитала автономных гостиничных организаций в отчетном периоде.



Рисунок 5 - Модель оценки управления гостиничной организацией со стороны объединения

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

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

В период исследования одна из рассматриваемых организаций приняла решение о вступлении в объединение. Этим объединением стала международная гостиничная корпорация «Small Luxury Hotels of the World». Более 500 отелей этой сети расположены в 70 странах мира. Их отличительной особенностью является неповторимая атмосфера отелей вместимостью до 50 номеров. Выбранный путь вступления конкретного отеля в объединение, на основе договора франчайзинга, позволил провести расчеты и сравнить относительную и абсолютную оценку эффективности:

Изменение рыночной стоимости капитала (расчет проведен на основании методики ЮНИДО) рассматриваемого отеля в отчетном периоде составила 22%; среднее изменение рыночной стоимости капитала отеля члена гостиничного объединения – 40%, среднее изменение стоимости капитала автономных гостиничных организаций - 18%.

$$E = 22\% - 40\% = -18\%.$$

$$E' = 22\% - 18\% = 4\%.$$

Данные расчеты показывают, что не смотря на прирост стоимости капитала в отчетном периоде автономное гостиничное объединение не достигло максимально-возможной экономической эффективности в отчетном периоде.

Отличительной особенностью предлагаемой модели является то, что она доказывает необоснованность для рассматриваемого случая предлагаемой некоторыми авторами оценки степени достижения независимости всех и (или) отдельных собственников, достигаемой в процессе управленческой деятельности. Также и в части экономических показателей, на которых базируется оценка, нами доказывается необходимость использования не относительных показателей дивидендной доходности, а показателей доходности капитала гостиничного предприятия.

Результатом использования предлагаемой методики является получение двух типов интегральных показателей, первый из которых позволяет сопоставлять эффективность управленческой деятельности конкретного объединения с остальными, а второй – определять собственно эффект, возникающий в результате вступления в конкретное объединение. Сопоставление на основе предложенной методики различных вариантов развития управления гостиничным

предприятием, в том числе вариантов сохранения автономии и вхождения в различные объединения, позволит, как мы полагаем сделать принимаемые решения максимально обоснованными с использованием четкой, понятной и прозрачной экономико-математической базы.

Публикации по теме диссертации

Публикации в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, определенных ВАК

1. Корягина, Е.В. Перспективы развития гостиничного сектора в условиях горноклиматического курорта / Е.В. Корягина // Вестник Университета (Государственный университет управления). Издательский дом ГУУ, Москва. - 2009. - № 2. – 0,5 п.л.
2. Корягина, Е.В. Эффективность управления гостиничным предприятием со стороны объединения / Е.В. Корягина // Вестник Сочинского государственного университете туризма и курортного дела. 2010. - № 3(13). – 0,5 п.л.
3. Корягина, Е.В. Объединения гостиничных предприятий как фактор конкурентоспособности курортных территорий / Е.В. Корягина // Общество. Среда. Развитие. ЦНИТ «Астерион». - 2011. - № 1 – 0,5 п.л.

Публикации в других изданиях

1. Корягина, Е.В. Эффективность корпоративной структуры гостиничного хозяйства в условиях глобализации / В.М. Григорьян, Е.В. Корягина // Материалы 5 Российский научно-методической конференции, 25 апреля 2004 г. Сочи: Изд-во «Стерх».- 2004.- 0,4 п.л.
2. Корягина, Е.В. Разработка рейтингов привлекательности гостиниц города Сочи / Е.В. Корягина // Материалы шестой Российской научно-методической конференции, 6-7 мая 2005 г., М.: Изд-во РГСУ «Союз», -2005. – 0,4 п.л.
3. Корягина, Е.В. Эффективность корпоративного управления предприятием / В.М. Григорьян, Е.В. Корягина // Материалы восьмой Всероссийской научно-методической конференции, 3-6 мая 2007г., Сочи: Изд-во «Стерх». - 2007. - 0,4 п.л.
4. Корягина, Е.В. Перспективы разрешения социальных проблем в рамках развития гостиничного сектора в условиях горноклиматического курорта / Е.В. Корягина // Материалы восьмой Всероссийской научно-методической конференции, 3-6 мая 2007г., Сочи: Изд-во «Стерх». - 2007.- 0,4 п.л.
5. Корягина, Е.В. Мультиатрибутивная модель санаторно-курортного продукта / Е.В. Корягина, А.В. Кулешова // Материалы IX международной научно-практической конференции, 15-17 мая 2009 г., Сочи: Изд-во «Стерх». - 2009 г. – 0,4 п.л.
6. Корягина, Е.В. Управление рекреационными ресурсами города-курорта Сочи в прогнозе социально-экономического развития РФ до 2023 года. / Е.В. Корягина, А.В. Кулешова //Международный альманах. - Таганрог: Актюбинск, 2010.- 0,4 п.л.