

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА
И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО
БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ Г. БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис
магистерская программа Организация коммерческой деятельности
заочной формы обучения, группы 09001676
Петрейкиной Анастасии Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ясенок С.Н.

Рецензент
Директор
ООО «Жемчужина»
Лазарева С.А.

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты управления ресурсами предприятий гостиничного бизнеса.....	7
1.1. Ресурсный потенциал: характеристика, источники, факторы на него влияющие.....	7
1.2. Особенности формирования ресурсного потенциала рынка гостиничных услуг.....	20
1.3. Тенденции и проблемы развития рынка гостиничных услуг в России и за рубежом.....	28
2. Анализ использования ресурсного потенциала предприятий гостиничной индустрии.....	35
2.1. Анализ современного состояния развития гостиничной индустрии в России.....	35
2.2. Анализ развития гостиничного бизнеса г. Белгорода	48
2.3. Оценка эффективности использования ресурсов гостиничного предприятия	59
3. Рекомендации по повышению эффективности использования ресурсного потенциала предприятий гостиничного бизнеса.....	64
3.1. Разработка методики оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы.....	65
3.2. Реализация стратегии управления ресурсами гостиничной организации.....	75
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	88
Приложения.....	95

Введение

Гостиничный бизнес в России является одним из самых конкурентных в настоящее время. Появление на российском рынке гостиниц мировых сетей внесло значительные изменения и заставило многие гостиницы кардинально пересматривать свои программы развития. Практика показала, что менее эффективные гостиницы быстро поглощаются более эффективными конкурентами, что ведет к переделу рынка и трансформации рыночных сегментов. Современная реальность такова, что неэффективные гостиничные предприятия не может защитить даже государственная поддержка от жесткой конкуренции. Гостиница как имущественно-хозяйственный комплекс включает разные функциональные и территориальные блоки, на основании которых формируется ее ресурсный потенциал. Разнообразие составляющих ресурсного потенциала предполагает адаптацию управленческого инструментария и создание новых подходов к управлению самим ресурсным потенциалом как объектом управления. Только системный подход к анализу ресурсного потенциала как единого источника синергетического эффекта позволит руководству гостиницы использовать все имеющиеся ресурсы наиболее эффективно.

В этих условиях возникает практическая потребность разработки программ формирования и использования ресурсного потенциала гостиницы, учитывающая разнообразие ресурсов, различные клиентские сегменты, а также особенности гостиницы, обусловленные местом ее нахождения, категорией обслуживания, а также сезоном и наличием событий.

Исследование теоретических проблем управления потенциалом хозяйствующих субъектов на микроуровне национальной экономики является предметом достаточно большого количества исследований. Значительный вклад в исследование данного вопроса внесли отечественные специалисты: Бакинов П., Борзенкова К., Качалов Р., Клейнер Г., Марушков Р., Мочалов Б., Русинов Ф., Степанов А., Тамбовцев В., Толстых Т., Шевченко Д. и другие.

Вопросы функционирования гостиничного бизнеса рассматриваются в трудах Азара В., Левиса Р., Лесника А., Милла Р., Моррисона А., Немоляевой М., Пауэрса Т., Ходоркова Л. Тем не менее, гостиничный бизнес рассматривается с точки зрения процессного подхода, и ресурсный потенциал гостиницы практически не является объектом самостоятельного исследования.

Цель диссертационной работы состоит в решении научной задачи по разработке и теоретическому обоснованию направлений совершенствования системы управления процессом формирования и использования ресурсного потенциала гостиниц как одного из главных условий повышения их конкурентоспособности и эффективности в российских условиях.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы следующие научные задачи:

- конкретизировать понятие «ресурсный потенциал» применительно к гостиничным предприятиям и выявить основные источники их ресурсного потенциала;
- разработать цепочку создания ценности для клиента в результате реализации гостиничного продукта и построить карту силового поля гостиницы с учетом основных групп ресурсов;
- обосновать программу формирования ресурсного потенциала гостиницы;
- разработать методику оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы;
- сформулировать практические рекомендации для работников индустрии гостеприимства по повышению эффективности формирования и использования ресурсного потенциала гостиницы.

Объектом исследования является гостиничное предприятие, разрабатывающее программу формирования и использования ресурсного потенциала с учетом влияния внешней среды и требований эффективности.

Предметом диссертационного исследования являются вопросы повышения эффективности ресурсного потенциала гостиничных

предприятий, учитывающие особенности ключевых ресурсных компонент в гостиничном бизнесе.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили современные экономические исследования по созданию эффективных систем управления процессом формирования и использования ресурсного потенциала, сформулированные в трудах российских и зарубежных специалистов, аналитические материалы международных профильных организаций индустрии гостеприимства.

В результате проведенных исследований автором решена научная задача по разработке программы формирования и использования ресурсного потенциала гостиницы как результата взаимодействия элементов внешней среды, обобщенных в цепочку создания ценности гостиничного продукта, и элементов внутренней среды гостиницы, консолидированных в рамках основных видов ресурсов.

В числе наиболее важных результатов, полученных лично автором, определяющих научную новизну и значимость проведенного исследования, можно выделить следующие основные научные результаты:

- конкретизировано понятие «ресурсный потенциал» применительно к гостиничному предприятию, на основании которого в диссертации выявлены основные источники ресурсного потенциала гостиницы.

- обоснована цепочка создания ценности для клиента в результате реализации гостиничного продукта, выявлены основные компоненты ресурсного потенциала гостиницы;

- обоснована программа формирования ресурсного потенциала гостиницы;

- разработана методика оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы;

- сформулированы и обоснованы практические рекомендации для работников индустрии гостеприимства по повышению эффективности

использования ресурсного потенциала гостиницы с учетом практического опыта.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его основные методические положения и практические рекомендации могут быть использованы руководством гостиниц для разработки конкретных управленческих решений в проектах по формированию ресурсного потенциала на основании критерия синергетического эффекта для обеспечения и повышения стратегической конкурентоспособности в индустрии гостеприимства.

Методологической основой диссертационного исследования является системный и структурно-функциональный подход к изучению различных явлений и закономерностей развития организационно-экономических отношений в условиях трансформации российской экономики, а также использование методов дедукции и индукции, совокупности приемов и методов научного познания социально-экономических процессов.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические аспекты управления ресурсами предприятий гостиничного бизнеса

1.1. Ресурсный потенциал: характеристика, источники, факторы на него влияющие

В гостиничном предприятии главная задача это учет материальных ресурсов, под которыми понимаются средства используемые для оказания услуг гостям, по их востребованности, а так же кадровые и маркетинговые ресурсы. Ресурсный потенциал д в том, что не только сотрудники, но и сами гости должны знать условия при которых предоставляется конкретная услуга.

Непостоянство качества услуги. Услуги индустрии гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, то есть их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Подобная нестабильность параметров оказываемой услуги и объясняется несколькими причинами. Ограниченность возможности контролировать качество предоставляемой зависит от того, что услуги предоставляются и потребляются одновременно. Колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на едином уровне, особенно в период высокого спроса. И наконец, следует отметить, что в значительной степени качество обслуживания гостя зависит от текущего состояния сотрудника, оказывающего услугу [21, с. 12-14].

Один и тот же сотрудник может прекрасно обслужить гостя сегодня и скверно - завтра. Причины подобных колебаний могут быть самые разные: от заболевания до семейных проблем, мыслями о которых занята голова сотрудника. В сфере гостиничных услуг главной причиной недовольства, высказываемого гостями в адрес заведения, является именно нестабильность качества предоставляемых услуг.

Несохраняемость. Услуги нельзя хранить. Так, гостиница на 100 номеров, в которой сегодня заполнено только 60, не может положить на склад 40 незанятых номеров и завтра предоставить гостям 140 помещений для проживания. Потери от несданных номеров являются невосполнимыми. Из-за

того, что гостиницы торгуют таким «скоропортящимся» продуктом, они вынуждены брать с гостей плату за бронирование номеров даже в тех случаях, когда им не пришлось ими воспользоваться. Чтобы оплата за свои услуги были максимальными, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за текущей невостребованности услуги компенсировать невозможно.

Внешний вид заведения должен соответствовать его концепции. Это неотъемлемая часть общего впечатления, которое должно сохраняться в памяти гостя. Фирменные средства, стимулирующие продажи, должны акцентировать стиль и рыночную позицию учреждения. Все элементы внешнего вида должны быть проанализированы с точки зрения их соответствия предпочтениям того впечатления, созданию которого они призваны способствовать.

Мы считаем важным провести анализ существующих подходов к определению понятия «ресурсный потенциал» и адаптировать имеющийся понятийный аппарат к специфике гостиничной деятельности. Для этого целесообразно критически осмыслить мнения специалистов и внести в них, то особенное, что присуще гостиничному бизнесу в силу специфики гостиничных услуг как сегмента индустрии туризма.

Некоторые факторы, составляющие маркетинговый потенциал гостиничного предприятия, могут быть измерены количественно. Но большинство данных факторов не поддаются количественной оценке: событийный, криминогенный, социально-политический, природный, культурный и т.д. Для оценки этих факторов ресурсного потенциала целесообразно использовать различные экспертные оценки, в том числе, опросы гостей и специалистов индустрии туризма.

Для конкретизации ресурсного потенциала гостиницы как объекта управления целесообразно остановиться на некоторых теоретических подходах, опубликованных в исследованиях отечественных и зарубежных авторов. В настоящее время существует множество различных определений и

трактовок понятий «потенциал», «ресурсы», «ресурсный потенциал». Поэтому первоочередной задачей является характеристика понятия «потенциал». Термин «потенциал» широко используется в качестве количественной оценки хозяйственной среды и разделяется на природный, инвестиционный, интеллектуальный, экономический, ресурсный, трудовой и т. д. Для каждого элемента потенциала существуют различные методики оценки, позволяющие оценивать явления, имеющие относительно однородную структуру.

Согласно Большой Советской Энциклопедии, в общем виде «потенциал», без определения его видов, представляет собой совокупность средств, запасов, источников, имеющихся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения цели»[149]. Часто термин «потенциал» рассматривается как «возможность» или «способность» объекта к какому-либо действию. Но в каждый конкретный момент времени важно выявить совокупность средств, описывающих данную способность.

Различные толковые словари: Словарь русского языка С.И. Ожегова, Словарь современного русского литературного языка К.А. Тимофеева, Российский энциклопедический словарь А.М. Прохорова – дают другое определение понятия «потенциал»: «величина, характеризующая широкий класс силовых полей в данной точке, открывающее целый ряд понятий в физике, химии, математике [150].

Широкий смысл трактовки термина «потенциал» в Большой Советской Энциклопедии позволяет использовать данное понятие к различным видам экономической деятельности вне зависимости от того, какие средства, запасы или источники имеются в виду. Несмотря на свою широту, трактовка включает два аспекта:

- 1) необходимость фактического наличия ресурсов;
- 2) целевой характер использования ресурсов.

В целом можно утверждать, что ресурсный потенциал гостиницы – это совокупность располагаемых (накопленных и приобретенных) ресурсов,

характеризующих возможности гостиницы по предоставлению услуг своим гостям с учетом влияния эндогенных и экзогенных факторов. Категория «ресурсный потенциал» используется, как правило, для анализа возможностей развития, поскольку позволяет учесть приоритеты расширения, возобновления и воспроизводства необходимых ресурсов, представляющих фонды, из которых черпаются материально-вещественные и информационные составляющие системы производства, указывает А. Г. Фонотов [81, с. 151].

Адаптируя мнение Н.Е. Симеонова [76, с. 576], в составе потенциала гостиницы можно выделить имущественный, маркетинговый и финансовый потенциалы. Первый представляет «совокупность материальных объектов, находящихся под контролем гостиницы», второй состоит из бренда, который используется как ресурс для привлечения гостей, третий представляет собой «характеристику финансовых возможностей гостиницы». Имущественный потенциал характеризуется, в первую очередь, размером, составом и состоянием материальных активов, которые составляют конкретное гостиничное предприятие.

Если адаптировать к гостиничному бизнесу мнение известного специалиста в сфере региональной экономики К. М. Миско, то ресурсный потенциал представляет собой предел знаний персонала гостиницы о внутренних, скрытых возможностях результативного использования всех ресурсов гостиничного предприятия, которые могут быть количественно оценены и, в конечном счете, реализованы при наличии идеальной цепочки создания ценности для гостя [54, с. 134]. Согласно мнению А.Н. Азрилияна и других, потенциал представляет собой совокупность имеющихся у гостиницы средств и возможностей для обслуживания гостей [20, с. 864].

Мнение А.Н. Люкшинова сводится к тому, что потенциал гостиницы представляет собой совокупность ее возможностей по оказанию услуг своим гостям [51, с. 367]. Помимо эндогенных факторов потенциал содержит возможности управления гостиничным предприятием – управленческий потенциал. Для гостиничного предприятия управленческий аспект потенциала

является самостоятельным компонентом, основанным на размерах компетенций руководства, которые можно описать как управленческий ресурс конкретной гостиницы, опосредованно используемый в цепочке создания ценности.

Адаптируя трактовку «потенциала», данную Т.Ф. Рябовой, можно указать, что «потенциал – это совокупность имеющихся у гостиничного предприятия факторов производства, интеллекта, производственных резервов и возможностей, обеспечивающих реализацию цепочки создания ценности, необходимую для удовлетворения всесторонних запросов различных категорий постояльцев» [19, с. 399]. Мы согласны с тем, что потенциал является источником удовлетворения разнообразных запросов различных категорий постояльцев. Однако анализировать вместе факторы производства, возможности дифференциации их отличительных свойств, а также имеющиеся резервы некорректно по причине различных подходов к их измерению.

По нашему мнению, заслуживает внимания подход к определению «потенциала», предложенный Т.Г. Храмцовой. Адаптируя ее мнение к специфике гостиничного предприятия можно указать, что «потенциал – это не только и не просто количество ресурсов, но и заключенная в них возможность развития гостиницы в интересах гостиничной цепи. Полнота использования потенциала заключается в степени реализации имеющихся возможностей. Если в физике потенциальная энергия трансформируется в кинетическую, то в экономике реализация потенциала находит воплощение в экономических результатах деятельности» [83, с. 327].

Обобщая приведенные выше подходы, можно сделать вывод, что наиболее универсальное толкование сущности потенциала приведено в Большой Советской Энциклопедии. То есть, потенциал представляет собой совокупность средств, запасов, возможностей гостиницы, использование которых позволяет достичь заданный экономический эффект.

Для формирования термина «ресурсный потенциал» целесообразно определить, что понимается под ресурсами. С точки зрения менеджмента как

науки, к ресурсам гостиницы относятся различные элементы, прямо или косвенно участвующих в цепочке создания ценности для клиента. Поэтому важнейшей особенностью категории «ресурсы» является непосредственная связь с процессом оказания услуг, т. е. ресурсы в цепочке создания ценности трансформируются в факторы производства.

Под экономическими ресурсами понимаются природно-климатические и социально-экономические силы, которые могут быть вовлечены в процесс создания гостиничных услуг в рамках цепочки создания ценности. Как правило, все ресурсы подразделяются на следующие группы: природные, материальные, трудовые и финансовые. Соответственно, данные группы ресурсов трансформируются в землю, капитал и труд как факторы производства. Все виды экономических ресурсов, имеющих в экономике, ограничены количественно и качественно. В этом состоит принцип «ограниченности» или «редкости ресурсов», что является их особенностью.

Другой особенностью ресурсов является их воспроизводимость, т. е. способность восстанавливаться взамен их потребленной части. Имеются также невозпроизводимые ресурсы, к которым относятся земельные угодья, полезные ископаемые, воздух и другие, т. е. ресурсы, воспроизводство которых сопряжено с относительно большими затратами.

Брю С. и Макконелл К., развивая марксистское представление о факторах производства, высказали мнение, что дополнительным фактором производства является предпринимательская способность.

Адаптируя мнение Л. Г. Окороковой, можно сделать вывод, что ресурсы гостиницы представляют собой совокупность материальных средств, запасов, источников, предметов труда, имеющих в наличии у гостиницы и могущих быть мобилизованными и приведенными в действие, а также использованными для достижения целей гостиницы. Иметь достаточные ресурсы для гостиницы означает располагать необходимыми возможностями при определенных условиях для своего развития и нормального функционирования в соответствии с поставленными целями [59, с. 293].

Группа авторов, в том числе М.А. Комаров, Е. Румянцева, А. Яковенко, добавляют в состав ресурсов информационный ресурс, занимающий в настоящее время одну из доминирующих позиций в гостиничной цепочке создания ценности для клиента.

Мы считаем, что с учетом специфики гостиничного бизнеса заслуживает внимания подход В.В. Ковалева, по мнению которого, ресурсы – это материально-техническая база (здание гостиницы, соответствующим образом организованные помещения и внутренние пространства), оборотные активы (запасы расходных материалов, продуктов), трудовые ресурсы (навыки и компетенции персонала гостиничного предприятия), маркетинговые ресурсы (наличие зонтичного бренда, лояльных потребителей) и финансовые ресурсы (средства на счетах) [19, с. 560],

Содержание категории «ресурсы» наилучшим образом раскрыто в трудах С. А. Бороненковой, которая рассматривает ресурсы как составную часть гостиницы как объекта управления и классифицирует их традиционным образом: средства труда; предметы труда; трудовые ресурсы; финансовые ресурсы [23, с. 384]. С учетом мнения И. Т. Балабанова, к ресурсам, которыми располагает гостиница можно отнести технические, технологические, трудовые, пространственные (территория, помещения, коммуникации), финансовые ресурсы и возможности [15, с. 526]. Также в состав ресурсов гостиницы включаются ресурсы организационной структуры и системы управления.

Такой подход правомерен только в том случае, если различные по качественно-количественным характеристикам компоненты ресурсов могут быть интегрированы в единую измеримую совокупность применительно к конкретной гостинице. То есть, высокая эффективность функционирования гостиницы может быть обеспечена только за счет полного и рационального использования всех имеющихся у нее ресурсов. С учетом изложенного, к ресурсами гостиницы можно отнести денежные и не денежные средства,

материальные ценности, нематериальные активы, запасы, возможности их использования при необходимости, источники дополнительных средств.

Наиболее существенным отличием между понятиями «ресурсы» и «потенциал» является то, что ресурсы существуют независимо от экономических агентов, а потенциал конкретной гостиницы неотделим от ее деятельности. Т. е. потенциал, кроме материальных и нематериальных фондов, включает способности отдельных работников, коллектива гостиницы к эффективному использованию имеющихся фондов.

Перспективы роста конкретной гостиницы определяются имеющимися ресурсами, а для гостиничной цепи – зависят от величины накопленного потенциала: маркетингового, материального, трудовых ресурсов и эффективности их использования. Руководство гостиницы заинтересовано в том, чтобы обеспечить только необходимое количество ресурсов для получения требуемого дохода и формирования гостиничного продукта. Этим обусловлена объективная необходимость комплексного учета, контроля и поддержания в достаточных размерах и пропорциях соотношения показателей роста деятельности и темпов наращивания основных видов ресурсов.

Для этого в системе оценочных показателей эффективности ресурсов целесообразно использовать такую экономическую категорию, которая позволяет учесть величину имеющихся ресурсов, степень использования возможностей и размеры созданного продукта. Такой категорией может быть категория «ресурсный потенциал». Отсутствие информации о возможностях и размере неиспользованных резервов конкретной гостиницы, как правило, ведет к появлению избыточного ресурсного потенциала.

Здесь необходимо указать, что понятие «ресурсный потенциал» в научной литературе, как правило, используется по отношению к регионам, крупным хозяйствующим субъектам, видам экономической деятельности, то есть на мезоуровне национальной экономики. По нашему мнению, достаточно справедливо использовать это понятие на микроуровне, поскольку различные

хозяйствующие субъекты, в том числе, гостиницы, обеспечивают реализацию имеющегося ресурсного потенциала и используют имеющиеся ресурсы.

В теоретическом и практическом аспектах категория «ресурсный потенциал» на уровне отдельной гостиницы исследована недостаточно, хотя в научной литературе обсуждается довольно широко. Для определения ресурсного потенциала гостиницы как объекта управления целесообразно рассмотреть различные подходы к описанию данного понятия в опубликованных исследованиях.

В частности, по мнению В.А. Свободина, ресурсный потенциал можно охарактеризовать как «совокупность имеющихся в распоряжении гостиницы ресурсов (земельные, трудовые, материальные)» [72, с. 27-30]. Точка зрения Клепикова Ю.Н. состоит в том, что размер ресурсного потенциала гостиницы определяется количеством ресурсов, которыми располагает гостиница, и условиями, позволяющими достичь наиболее полного и рационального их использования в процессе обслуживания гостей.

По мнению Миско К. М., целесообразно рассматривать ресурсный потенциал как совокупность реализованных и нереализованных возможностей использования ресурсов в процессе реализации цепочки создания ценности для гостя, которые выражаются в ресурсной форме. Применительно к гостиничному бизнесу можно сделать вывод, что наращивание ресурсного потенциала гостиницы лежит не в плоскости увеличения его объемных характеристик, а в глубоком структурно-компонентном анализе имеющихся у гостиницы ресурсов [54, с.134].

В работах Комарова М. А. и его соавторов ресурсный потенциал определяется как взаимосвязанная совокупность материально-вещественных, энергетических, информационных средств, а также самих работников, которые используют (или могут использовать) эти средства в процессе непосредственного обслуживания гостя [70, с.567]. Огорокова Л. Г. высказывает мнение, что ресурсный потенциал гостиницы можно рассматривать как совокупность всех ресурсов гостиницы, обеспечивающих

возможность получения максимального экономического эффекта в заданный период времени [59, с. 293].

Обобщение мнений различных специалистов позволяет утверждать, что в современной науке существуют различные мнения о содержании понятия «ресурсный потенциал». По мнению одних, эта категория представляет собой только количественные оценки самих ресурсов, без учета их качественной стороны. Другие высказывают мнение, что ресурсный потенциал является материальной базой производства, но в статике, т. е. до момента вовлечения ресурсов в процесс обслуживания гостя. Третья группа не учитывает целевой характер ресурсного потенциала.

Значимость анализа содержания категории «ресурсный потенциал» обусловлена тем, что любые цели и задачи гостиницы по достижению конечных, социально-значимых результатов в обслуживании гостей в заданном периоде времени в значительной степени определяются не только имеющимися в конкретный момент ресурсами, а ресурсным потенциалом гостиничного предприятия. То есть, ресурсный потенциал позволяет рассматривать динамику процесса обслуживания гостя.

На основе проведенного анализа можно конкретизировать понятие «ресурсный потенциал» применительно к гостиничному предприятию и выявить основные источники ресурсного потенциала гостиницы. Проведенный анализ позволяет утверждать, что ресурсный потенциал гостиницы представляет собой совокупность имеющихся ресурсов, использование которых согласовано между собой и направлено на достижение заданных уровней экономической эффективности по каждому виду ресурсов.

Как уже было отмечено, в настоящее время существуют различные подходы к оценке ресурсного потенциала гостиницы. В процессе управления гостиницей необходимо учитывать, что ресурсный потенциал является одной из объективных характеристик состояния индустрии гостеприимства, поэтому включает не только потенциальные ресурсные возможности, но и способность самой гостиницы производить гостиничный продукт с использованием

имеющихся ресурсов, и генерировать приемлемый уровень дохода на вложенный капитал.

Фактически можно утверждать, что ресурсный потенциал представляет собой оценку максимальных возможностей использования всех видов материального и нематериального имущества, которое имеется в распоряжении гостиницы. Очень важным здесь является вопрос обновления, возобновления и адаптации ресурсного потенциала к требованиям рынка, а также его трансформации в соответствии с условиями сезонности, индивидуальных параметров гостиницы и ключевых клиентских групп.

Управление ресурсным потенциалом гостиницы строится на предположении о том, что ресурсный потенциал – это не только существующая система ресурсов как конкретных имущественных прав и связей между ними, но и альтернативные ресурсы и их источники. То есть, в процессе управления нужно учитывать новые виды ресурсов, которые ранее не существовали (или не использовались в деятельности гостиницы), для использования которых существует научное обоснование, а их приобретение предусмотрено программой развития гостиницы в перспективе.

Здесь можно отметить, что простое обладание ресурсом недостаточно. Персонал гостиницы должен создавать условия и осуществлять мероприятия по его эффективному использованию. Ресурсный потенциал реализуется только в использовании ресурсов, создании возможностей для получения дохода, а эффективность деятельности проявляется, в том числе, через наращивание ресурсного потенциала. При этом потенциал включает два важных аспекта:

- 1) непосредственно ресурсы;
- 2) информация об имеющихся ресурсах, которая способствует их использованию.

Фактически ресурсный потенциал гостиницы состоит из различных компонентов, используемых в определенный момент времени, поэтому для

оценки эффективности целесообразно учитывать синергетический эффект совместного использования ресурсов.

Синергетический эффект для гостиницы проявляется, в частности, в проявлении операционного рычага, когда использование одного ресурса провоцирует использование другого ресурса, и общий эффект их использования превышает индивидуальные эффекты, которые наблюдались при использовании ресурсов по-отдельности.

Считается, что основным источником ресурсного потенциала гостиницы являются помещения, причем в зависимости от характера помещения оно может приносить конкретный вид дохода, определяющий эффективность деятельности гостиницы в целом.

Если разделить все площади гостиницы в соответствии с категориями бизнес-процессов, то можно установить четкое соответствие между этими группами объектов:

- основные бизнес-процессы – помещения для извлечения непосредственного дохода (номера, ресторан, магазины и т.д.);
- вспомогательные бизнес-процессы – помещения дополнительных услуг (прачечная, кухня, раздевалки персонала и т.д.);
- процессы управления – административные помещения (администрация, отдел бронирования и т.д.);
- процессы развития – пустующие площади (холлы, проходы, коридоры и т.д.).

Анализ показал, что структура доходов гостиницы от основных и вспомогательных ресурсов за последние годы изменилась, причем удельный вес дополнительных услуг существенно возрос (рис. 1.1).

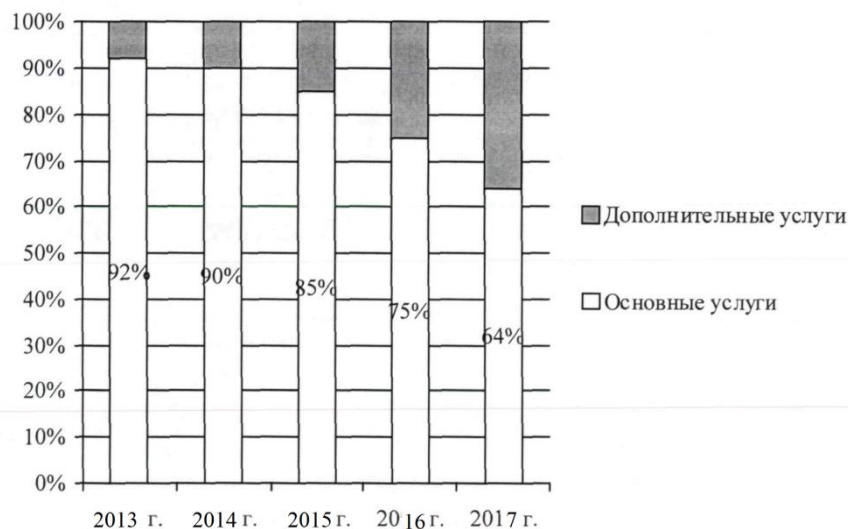


Рис. 1.1. Изменения структуры доходов гостиниц

Из рисунка 1.1 можно сделать вывод, что в настоящее время более 1/3 всех доходов гостиницы формируется за счет дополнительных услуг. Это означает, что эффективность гостиничного бизнеса существенно зависит от использования всех компонентов ресурсного потенциала. При этом необходимо учитывать, что дополнительные услуги гораздо разнообразней по своей номенклатуре, чем основные услуги, поэтому конкурентоспособность гостиницы во многом зависит от эффективного использования ее ресурсного потенциала.

Для более детального анализа эффективности дополнительных доходов целесообразно использовать показатель интенсивности использования площадей. Экономический смысл данного показателя состоит в измерении оборачиваемости вспомогательных помещений, которая может рассчитываться как отношение выручки от дополнительных услуг к доле рыночной стоимости вспомогательных помещений.

Однако данный метод зачастую не применим к частным гостиницам, рыночная стоимость которых практически не определима. В этом случае эффективность использования вспомогательных площадей можно оценивать как индекс включенности дополнительных услуг в структуру доходов гостиницы (I_{incl}), который может быть рассчитан по следующей формуле:

I

где: d_{income} – доля дополнительных доходов в общих доходах гостиницы;
 d

Если значение индекса включенности $I_{incl} \geq 1$, это значит, что вспомогательные площади приносят высокий дополнительный доход, который позволяет существенно повысить эффективность использования ресурсного потенциала гостиницы.

Таким образом, развитие экономики региона и управление им во многом зависит от величины и эффективности применения его ресурсного потенциала. Для основных категорий площадей существует возможность оценки использования имеющегося потенциала. При этом наряду с площадями гостиница имеет достаточно широкий перечень других ресурсов, вовлеченных в процесс генерации доходов. Рассматривать данные ресурсы целесообразно в привязке к конкретным элементам цепочки создания ценности для гостя.

1.2. Особенности формирования ресурсного потенциала рынка гостиничных услуг

Понятие «ресурс» – средство, запас, источник дохода, имеет достаточно универсальный, междисциплинарный характер. Термин «ресурсы» входит в понятийный аппарат почти во все области знаний. Для характеристики данного понятия применительно к экономической науке рассмотрим, как его трактуют разные авторы (табл. 1.1).

Трактовка определения категории ресурс

Определение	Автор
Ресурсы (от французского resource – вспомогательное средство) – денежные средства, запасы, ценности, возможности, источники средств, доходов (например, природные ресурсы, экономические ресурсы)	Большой экономический словарь под ред. А. Н. Азриеляна
Ресурсы – в это понятие включается все, что способствует экономической деятельности: природные ресурсы (наземные, ископаемые, подводные); людские ресурсы, включая способности и квалификацию	Дж. Блэк
Ресурсы (resources) – элементы экономической системы, используемые в процессе производственного потребления или факторы производства: труд	А. Н. Родников
Ресурс (resource) – способ; средство; ресурсы; вспомогательное средство; природные ресурсы. Все, что страна использует для производства товаров и услуг (рабочая сила, минералы, нефть)	Д. М. Разенберг
Ресурсы экономические – фундаментальное понятие экономической теории, означающее источники, средства обеспечения производства	Л. И. Абалкина

Классическая экономика рассматривает только экономические ресурсы, то есть все те ресурсы, которые используются в процессе производства, и называет их не иначе как факторы производства, в которые так же входят природные и трудовые ресурсы, инвестиции и предпринимательские способности человека (табл. 1.2) [89,с.100-102; 37].

Таблица 1.2

Состав категории «факторы производства»

Факторы производства	
Естественные ресурсы (природные) - все, что может быть использовано без предварительной обработки: земля, воздух, вода и пр.	Финансовые ресурсы – «капитал» - все средства производства, созданные людьми, совокупность благ, используемых в производстве товаров и услуг. Это инструменты, машины, оборудование, помещения и т.д.
Трудовые ресурсы - люди с их способностями производить товары и услуги, интеллектуальная и физическая деятельность, направленная на изготовление благ и оказание услуг.	Предпринимательские способности - способность людей организовать производство, предполагает использование инициативы, смекалки и риска в организации производства.

В понятие «капитал» закладывается большая часть ресурсов предприятия – его активы и пассивы.

В экономической теории ресурсы принято делить на четыре группы [62]:

- природные ресурсы – пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают «неисчерпаемые» и «исчерпаемые»;

- материальные ресурсы – все созданные человеком «рукотворные» средства производства;

- трудовые ресурсы – население в трудоспособном возрасте, которое в «ресурсном» аспекте обычно оценивают по трем параметрам: социально-демографическому, профессионально-квалификационному и культурно-образовательному;

- финансовые ресурсы – денежные средства, которые общество в состоянии выделить на организацию производства.

Однако эти подходы не позволяют говорить об остальных, существующих видах ресурсов: информация, время, репутация и пр.

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

- технические ресурсы (производственное оборудование, сырье, материалы);

- технологические ресурсы (способность изготовления продукции);

- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и пр.);

- материальные ресурсы (как совокупность основных фондов предприятия);

- информационно-коммуникационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде: объемы перерабатываемой информации, ее 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 отеля является серьезным конкурентным преимуществом, которое обеспечивает стабильный процент загрузки и увеличивает число повторных гостей. В крупных городах (бизнес-центры, чаще всего столицы регионов) наиболее востребованы гостиницы, которые находятся в центре города или вблизи сетей транспортного сообщения.

Применимо к гостиничной сфере территориальные ресурсы будут включать месторасположение гостиницы с трех точек зрения:

- 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 (г. Белгород, г. Старый Оскол, г. Шебекино);

- месторасположение в городе: центр; недалеко от центра; окраина или пригород.

Таким образом, месторасположение гостиницы – это ее территориальный ресурс, который необходимо использовать для привлечения гостей в отель.

Деловая репутация предприятия обеспечивает восприятие гостиницы. О важности деловой репутации для организации свидетельствует тот факт, что в 2011 году было выделено новое направление науки – репутациология (reputiology) – прикладная отрасль научного знания о формировании и управлении деловой репутацией организации [46].

Анализ современных научных исследований показал, что часто термин «деловая репутация» подменяется на гудвилл, имидж или бренд.

Бренд – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и отделить его от продуктов конкурентов [43].

Имидж – 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 [81, с. 97-104].

Деловая репутация – это динамическая характеристика поведения организации, формирующаяся в обществе в течение продолжительного периода времени. 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. 1.2) [54, с. 50].

Деловая репутация – это общественное мнение о фирме, и она объединяет в себе и бренд и имидж.

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.

Гудвилл – нематериальный (неосязаемый) актив, отражающий тот факт, что функционирующее предприятие стоит больше, чем принадлежащие ему материальные (осязаемые) активы [71, с. 31]. 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 активов [44, с. 78-84].



Рис. 1.2. Структура репутации

Деловая репутация непосредственно отражает характер социально-экономических отношений [45, с. 33-42] 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 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 совокупности, где все ресурсы взаимосвязаны и взаимозависимы, а их состав формируется с учетом специфики деятельности организации.

Ресурсы гостиничных предприятий не ограничиваются только материальными, а включают и нематериальные ресурсы, поэтому их состав

представляется целесообразным дополнить территориальными и репутационными ресурсами (прил. 1).

Таким образом, совокупность ресурсов организации рынка гостиничных услуг включает «классические» ресурсы, ресурсы, которые выделяют современные исследователи, а также территориальные и репутационные. Интегрированная совокупность ресурсов формируется 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.

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». Базовым для понятия «потенциал» служит термин «потенция» (*potentia*) – скрытая возможность, способность, сила, могущая проявиться при известных условиях [121, с. 485].

В научных исследованиях последних лет 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 промышленные предприятия, которые обеспечивают производство товаров и услуг, представляется вполне обоснованным применить этот термин в отношении гостиничного предприятия [65, с. 35].

Теоретические подходы к данному термину в исследованиях ученых-экономистов представлены в таблице 1.3.

Определения категории «ресурсный потенциал»

Определение	Автор
Ресурсный потенциал – это...	
Объем ресурсов, взятый в сопоставлении с народно-хозяйственными 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
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
Совокупность природных и экономических ресурсов, участвующих в достижении конечного народнохозяйственного результата	Ф. Клоцвог, И. Кушникова
Совокупность трудовых, природных и материальных затрат, которые определяются количеством, качеством и внутренней структурой каждого ресурса	Б.И. Смагин
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

продолжение таблицы 1.3.

Система ресурсов и возможностей, служит достижению поставленных	Р.И. Даоод
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
Совокупность имеющихся ресурсов, использование которых согласовано между собой и направлено на достижение заданных уровней экономической эффективности по каждому виду ресурсов	К.С. Горяинов

Обобщение теоретических взглядов ученых позволяет констатировать, что в отечественной экономической науке существуют различные точки зрения на определение и элементный состав категории «ресурсный потенциал».

Из проведенного исследования можно сделать вывод, что главными элементами, определяющими потенциал региона, являются: трудовые ресурсы, производственные мощности, инфраструктура, природные ресурсы и условия окружающей среды. Обеспеченность региона трудовыми ресурсами зависит от состояния его социального потенциала, а природными ресурсами – от экологического. Особое место при формировании экономического потенциала региона занимает инфраструктура, включающая в себя вспомогательные, обслуживающие отрасли.

Целесообразно предложить следующее определение понятия ресурсного потенциала организаций рынка гостиничных услуг.

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

1.3. Тенденции и проблемы развития рынка гостиничных услуг в России и за рубежом

В отечественной и зарубежной литературе сложились разные представления о факторах развития туризма и, соответственно, гостиничной индустрии. Многие исследователи предпринимали попытки их систематизации.

Первые классификации наиболее активных факторов территориальной организации отдыха и туризма появились в СССР в начале 1970-х годов в

связи с разработкой учения о территориальной рекреационной системе [80, с. 240].

Факторы были разделены на две группы:

- факторы, генерирующие общественные потребности в туризме, пробуждающие спрос на разные формы отдыха, формирующие циклы рекреационных занятий. Они зависят от процессов, протекающих на макроуровне, в общественной суперсистеме, и определяют необходимость и целесообразность ведения рекреационного хозяйства, а также его структуру;

- факторы, реализующие эти потребности и способствующие вовлечению широких масс населения в сферу туристско-рекреационной деятельности. Они связаны с природными и культурно-историческими ресурсами рекреации и туризма, а также социально-экономическими условиями жизни населения.

По классификации и генерирующие, и реализующие факторы могут быть территориально локализуемыми и нелокализуемыми. Как локализуемые факторы они действуют пространственно, закрепляя рекреационные функции за отдельными территориями и порождая географическое разделение труда в сфере отдыха и туризма. Как нелокализуемые факторы они влияют на рекреационное хозяйство в целом, обуславливая общие направления его развития.

В начале 1980-х годов Мироненко Н.С. и Твердохлебов И.Т. [69] предложили разделить всю совокупность факторов развития туризма на две группы – объективные и субъективные факторы. Согласно их мнению, быстрый рост туризма в мире обусловлен в первую очередь действием объективных факторов. К ним относятся социально-экономические, демографические, природно-географические, научно-технические, медико-биологические и другие [52, 53]. Наряду с ними существует группа субъективных факторов: национальные традиции, образ территории и ее привлекательность, мода и ряд других.

Зарубежные исследователи 70-80-годов также занимались вопросами классификации факторов. Так, П. Мариотт (1971 г.) разделил все факторы на селективные, локализирующие и реализующие. К селективным факторам он отнес хозяйство, расселение, социальные и политические факторы; к локализирующим – природные и культурно-исторические факторы. Группа реализующих факторов включает коммуникационные и материально-технические факторы [93].

С середины 1990-х годов получает распространение другая классификация. Ряд исследователей предложили разделить весьма разнообразные факторы развития туризма на статичные и динамичные. К первой группе относятся факторы, относительно неизменные в течение времени, природно-географические и культурно-исторические. Во вторую группу попадают факторы, способные меняться в сравнительно короткие отрезки времени. Она сложнее по составу и включает три подгруппы:

- 1) факторы, относящиеся к населению (демографические и социально-экономические);
- 2) факторы, связанные с внешней и внутренней политикой государства (геополитические и политические);
- 3) материально-технические и технологические факторы (факторы развития производства и инфраструктуры).

Кроме того, различают факторы экзогенные, воздействующие на сферу туризма извне, и эндогенные, складывающиеся внутри сферы туризма [2]. Под экзогенными факторами понимаются важнейшие процессы и условия жизнедеятельности общества, которые прямо или опосредованно сказываются на туризме. Это – демографическая ситуация, социально-экономические процессы и явления, экологическая и геополитическая обстановка и др. Под эндогенными факторами имеются в виду движущие силы в рамках самой сферы туризма. Они могут носить инфраструктурный характер (развитие средств размещения, предприятий питания и бытового обслуживания,

транспортной системы, объектов развлечения и т. д.) и рыночный (формирование туристского спроса и предложения).

Среди эндогенных факторов особое значение придается тем, что определяют состояние туристского рынка и динамику туристского спроса и предложения – рост информированности потребителя и изменение его предпочтений, появление новых сегментов туристского рынка и новых туристских продуктов, повышение роли маркетинга в туризме, качество подготовки профессиональных кадров, соотношение государственного, кооперативного и частного секторов в туризме, глобализация туристского бизнеса и др.

В связи с этим целесообразно разделять факторы на активизирующие и лимитирующие развитие рекреации и туризма [81, 52].

К лимитирующим факторам относятся разного рода кризисы в обществе, политическая нестабильность, геополитические конфликты, обострение криминогенной обстановки, ужесточение туристских формальностей, неразвитость атмосферы гостеприимства и др.

К активизирующим факторам относится высокий уровень социально-экономического развития страны (региона), развитая туристская инфраструктура, благоприятный инвестиционный климат территории, информационная поддержка развития туристской отрасли, высокий профессионализм кадров и т.д..

С течением времени роль различных факторов в развитии туризма меняется. На ранних этапах развития туризма определяющими являлись природно- рекреационные и историко-культурные факторы. С появлением массового туризма после второй мировой войны все возрастающую роль стали играть социально- экономические факторы, связанные с ростом численности среднего класса, реальных доходов населения, уровня и качества жизни, увеличения продолжительности оплачиваемых отпусков при уменьшении средней продолжительности рабочей недели и др. Большую роль в развитии туризма сыграли и продолжают играть технические и технологические

факторы (прогресс на транспорте, прежде всего, и развитие информационно-коммуникативной среды).

На современном этапе развития туризма перечень доминирующих факторов пополнился политическими факторами (уровень политической стабильности), медико-санитарным (эпидемиологическая и санитарно-гигиеническая обстановка), а также факторами, характеризующими состояние окружающей человека среды – экологическими. Большое влияние на туризм оказывает широкое распространение информационно-коммуникационных и инновационных технологий.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать обобщение основных групп факторов и предложить следующую классификацию:

1. Факторы внешней среды. К ним относятся факторы, определяющие потребности населения (т.е. формирующие спрос на гостиничные услуги), а также ресурсы развития гостиничной индустрии.

2. Политические факторы включают в себя:

- стабильность внутренней политики и внешнеполитических отношений;
- широту международных политических, экономических, научных, культурных связей и сотрудничества;
- особенности паспортного и таможенного режима;
- социальную политику государства;
- безопасность путешествий.

Если государство заинтересовано в развитии туристской отрасли, это выражается в общей концепции приоритетного развития индустрии гостеприимства, принятии законодательных и нормативных актов, стимулирующих и регулирующих развитие туризма и гостиничного хозяйства, а также в финансово-экономических мерах по поддержанию и развитию инфраструктуры размещения, строительству гостиниц и развитию индустрии гостеприимства.

3. Экономические факторы являются основополагающими и включают анализ макроэкономических показателей:

- характер общественно-экономического строя;
- степень развития производительных сил, индустриализацию и научно-техническую революцию;
- открытость экономики;
- социально-экономическую безопасность путешествий.

Особо следует отметить наличие экономических стимулов развития гостиничного и туристского бизнеса, например, предоставление льгот по уплате налогов (на прибыль, на землю и т.д.). В качестве отдельной группы факторов можно также выделять группу инвестиционных факторов, определяющих инвестиционный климат территории, характер и объем инвестиций.

4. Социо-культурные факторы представляют собой:

- индекс развития человеческого потенциала;
- объем и структуру свободного времени;
- культурный уровень населения в целом;
- ценностные ориентации общества, социальных групп и индивидуумов;
- влияние традиций и наличие определенных стереотипов поведения;
- религиозные установки.

Социальный статус туристов приводит к появлению гостиниц различных ценовых категорий, ориентированных на людей самого разного достатка. Социо-культурные факторы отражают богатство материальной и духовной культуры народов и включают: памятники архитектуры; местности, связанные со знаменательными событиями истории; коллекции исторических музеев; места археологических раскопок и все, что включается в понятие культурного наследия человечества. В связи с этим, предприятия размещения часто делают ставку на организацию экскурсионных и анимационно-досуговых программ, ориентированных на соприкосновение туристов с культурным наследием дестинации.

5. Демографические – факторы, к которым относятся:

- численность и территориальное распределение населения;

- социально-демографическая структура населения;

- уровень урбанизации, уровень миграции, структура занятости населения. Для развития индустрии гостеприимства наибольшее значение играют возрастной, семейный и социальный состав населения. Различия в возрастном составе путешествующих привели к появлению специализированных средств размещения – для молодежи, лиц среднего и пожилого возраста.

6. Экологические факторы включают качество среды постоянного проживания среды отдыха, а также состояние здоровья населения, безопасность путешествий. Природные факторы характеризуются разнообразием климатических, ландшафтных условий; экзотичностью флоры и фауны; наличием источников минеральных вод, месторождений лечебных грязей и др.

7. Информационно-технологические факторы определяются уровнем техники и технологии в отраслях транспорта, строительства, связи, коммуникаций; в средствах массовой информации; в системе коммунально-бытовых служб, торговли и общественного питания.

8. Факторы внутренней среды – включают в себя группу факторов, обеспечивающих эффективное развитие рынка гостиничных услуг, конкурентоспособность гостиничных предприятий и их продуктов.

9. Фактор наличия конкурентной среды определяется количеством, долей рынка предприятий гостиничной индустрии, наличием известных гостиничных операторов и брендов; ценовой конкуренцией предприятий гостиничной индустрии. С позиций индустрии гостеприимства, для развития международного туризма первостепенное значение имеет сложившаяся в туристской дестинации система предприятий размещения и питания. Автономное существование гостиничных предприятий уже давно сменилось

процессом интеграции отелей с предприятиями транспорта, связи, туроператорами и турагентами, экскурсионными и анимационно-досуговыми организациями.

10. Информационно-коммуникационные факторы, включающие в себя информационную поддержку развития гостиничного бизнеса и туризма в целом, туристский маркетинг, использование информационных технологий и ресурсов Интернет для формирования, продвижения и реализации гостиничных услуг.

11. Человеческий фактор (кадры) – наличие профессионального высококвалифицированного персонала, занятого в гостиничном бизнесе и индустрии туризма в целом.

12. Инновационный фактор – характеризующий внедрение новых технологий в организацию и управление гостиничным бизнесом.

Некоторые из этих факторов имеют двойственную природу и могут быть отнесены на разных этапах развития гостиничной индустрии как к внешним, так и к внутренним. Например, инновационный фактор тесно связан с финансовыми возможностями своего развития. Соответственно, в регионах-донорах существуют объективные внешние предпосылки развития гостиничной индустрии на основе инновационных технологий.

Все перечисленные группы факторов могут оказывать как активизирующее, так и лимитирующее воздействие на гостиничную индустрию и туристско-рекреационную деятельность. Рассмотренные выше группы факторов характеризовались, прежде всего, в позитивном плане как способствующие развитию туризма и гостиничной индустрии. Из социально-экономических факторов, таких как инфляция, рост преступности и безработицы, кризисы, терроризм, нарушение условий товарообмена, риски являются сдерживающими, оказывающими отрицательное влияние на туризм. Влияние этих негативных факторов сказывается на туристской привлекательности многих стран, в том числе и России на рынке гостиничных и туристских услуг.

2. Анализ использования ресурсного потенциала предприятий гостиничной индустрии

2.1. Анализ современного состояния развития гостиничной индустрии в России

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. Гостиница – средство размещения, состоящее из определённого количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг, самыми значимыми среди них являются услуги размещения и питания [131, с.254].

Современная гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, хостелах, гостевых домах и в других средствах размещения за определенную плату и представляет собой мощнейшую систему хозяйства региона или туристского центра.

Упоминания о первых предприятиях индустрии гостеприимства – тавернах, 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 «первые» появились на Руси, так называемые постоялые дворы. Они предоставляли услуги ночлега и питания для всех 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 [155, с.167].

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 название мотель.

В XX веке гостиничный бизнес достиг расцвета: наряду с ростом количества гостиниц появились новые формы организации гостиничных предприятий – объединение в гостиничные сети, максимальное количество подобных объединений было в США и Европе [155, с. 167].

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 в СССР, поскольку районы с наибольшим числом гостиниц оказались под оккупацией. И только с 1950 года началось широкомасштабное строительство новых гостиниц.

Подробнее этапы истории развития индустрии гостеприимства представлены в приложении 2.

Мировой и российский рынок гостиничных услуг все больше завоевывают сети. Мировая практика показала, что инвестиции в индустрию гостеприимства сравнима по своей отдаче с вложениями в нефтедобывающую промышленность. Но, не смотря, ни на что большую часть дохода гостиничное предприятие получает от услуг проживания, остальное приносит предоставление услуг питания и дополнительных услуг.

Существуют два вида гостиничных сетей: интегрированные, то есть созданные из одинаковых отелей, и гостиничный консорциум, он объединяет независимые отели. Интегрированные гостиничные сети производят и продают одинаковый гостиничный продукт. Гостиницы сети управляются

напрямую или косвенно через франчайзинговую систему или по контракту на управление.

Ежегодно процент загрузки отелей растет и по прогнозам к 2019 году в среднем достигнет 60-70%.

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 – Amaks Hotels & Resorts и др.

В таблице 2.1 приведены самые крупные компании–операторы гостиничных сетей.

Таблица 2.1

Крупнейшие мировые и российские гостиничные сети

Компания-оператор	Страна, год основания	Кол-во номеров	Кол-во гостиниц	Кол-во отелей сети в России
	Великобритания, 2003г.			
H	США, 1919 г.	653238		
Marriot International	США, 1927 г.	617837		
Wyndham Hotel Group	США, 1981 г.	613126		
Accor	Франция, 1967 г.	531714		
Choice Hotel International	США, 1940 г.	502460		
Starwood Hotels & Resorts Woldwide	США, 1969 г.	315346		
Best Western International	США, 1946 г.	311598		
Home Inns	Китай	176562		
Carlson Rezidor Hotel Group	США, 2000 г.	165802		
Global Hyatt Corp.	США, 1957 г.	134296		
Golden Tulip Hospitality Group	Нидерланды, 1962 г.	75300		
Kempinski	Германия, 1987 г.	19165	80	4
Swissotel Hotels&Resorts	Швейцария, 1980 г.	13000	30	4
A	Россия, 2004 г.	9000	22	22
AmaksHotels&Resorts	Россия, 2004 г.	6000	27	25
Heliopark Hotels&Resorts	Россия, 2000 г.	2500	17	12

Преимущества создания сетевых отелей очевидны. Эта стратегия показывает себя положительно и в российских условиях, при нестабильном

рынке. Загрузка отелей известных цепочек даже в послекризисный период остается на 10-15% выше, чем других российских отелей.

Аналитики выделяют следующие преимущества построения гостиничной сети [155,с.167;24].

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

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

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».

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».

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

Информационная поддержка. Включение в известную гостиничную систему дает отелю возможность быть представленным во всех ее справочниках, каталогах, системах бронирования и на онлайн-площадках продаж.

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

8. Динамичная ценовая политика отелей, входящих в международные гостиничные системы.

Развитие туризма и перспективные планы развития инфраструктуры гостеприимства создали в современной России предпосылки для интенсивного развития гостиничной индустрии, но в тоже время существует ряд проблем, тесно связанных с особенностями гостиничного продукта. Анализ

специализированных сайтов, интернет журналов позволил систематизировать развития, они представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Проблемы развития гостиничных предприятий.

Характеристика и пути их решения

Характеристика проблемы развития	Пути решения
Отсутствие рекламы туристических городов	Совместные проекты – рекламные компании с правительствами субъектов РФ, возможность размещать информацию о достопримечательностях, природных, исторических и культурных особенностях региона на сайтах ОРГУ
Дорогие авиабилеты	Совместные акции с авиа компаниями для предоставления льготного перелета к значимым мероприятиям и субъектам низкого туристического потока
Недостаточная квалификация персонала	Организация обучения в вузах, реализация корпоративных образовательных программ, организация курсов повышения квалификации
Сезонность, многие гостиницы в регионах зависят от природного и туристического сезона	Многопрофильность, возможность сезонной смены профиля, акции, участие в тендерах на размещение делегаций на период межсезонья
Сервис, качество предоставления услуг	Строгая рабочая дисциплина, безоговорочное следование стандартам предприятия, разработка корпоративной культуры, стандарты поведения персонала в штатных и внештатных ситуациях. Постоянный контроль руководства.
Координация взаимодействия различных служб	Хорошая координация разных служб отеля и разных специалистов, проведение учений, участие в программе «тайный покупатель».
Работа отеля	Стрессоустойчивый, адаптивный персонал, готовый к любым неожиданностям и готовый принять решение в максимально короткие сроки, соблюдение норм Трудового законодательства, регламентирующего нормы работы и отдыха
Безопасность	Установка «тревожных кнопок», оснащение отеля и прилегающей территории круглосуточными камерами видеонаблюдения, создание службы охраны, сотрудничество с правоохранительными органами
Овербукинг	Внимательность отдела бронирования и сотрудников СПиР, автоматизация систем управления отелем и бронирования, синхронизация онлайн-площадок и внутренней системы управления отелем,
Отсутствие сайта или «безликий» сайт	Создание качественного, продающего сайта, постоянная аналитика сайта. Создание веб-туров по номерам отеля.

Онлайн репутация	Оперативное реагирование на отзывы гостей во всем интернет пространстве, где представлен отель. Создание страниц в соц.сетях. Побуждение гостей оставлять отзывы и публикации. Мониторинг информации о конкурентах
------------------	--

Гостиничные предприятия должны создать свои стратегии и стандарты предоставления услуг для того, чтобы соответствовать требованиям рынка, в котором они выбрали для себя определенный сегмент. С учетом специфики товара сферы гостеприимства возможны следующие стратегии управления обслуживанием:

- материализация «товара», включая рекламные компании, оформления помещения гостиницы и сотрудников, фирменное оформление, фирменная одежда сотрудников и т.д.;

- управление обслуживающим персоналом, включая создание корпоративной культуры, преодоление боязни риска у клиента, который объясняет привязанность людей к фирмам, услугами которых им часто приходилось пользоваться ранее;

- адаптация своих возможностей к спросу, для чего сервисные предприятия должны приводить систему функционирования в соответствии с возможностями бизнеса работать в максимальном режиме;

- помнить, что их цель – удовлетворение потребителей;

- постоянство качества услуг – клиент получает нужный ему товар, не опасаясь неожиданных сюрпризов;

Успех в сфере гостеприимства очень зависит от эффективного управления маркетинговой средой. Работа в сфере гостеприимства заключается в анализе путем наблюдения и фиксирования факторов в активном действии, пытаясь формировать свою среду. В системе управления маркетинговой средой важно:

- определить в ближайшем окружении зоны, подлежащее сканированию;

- определить источники и методы сбора информации;

- определить, кто будет собирать информацию;

- определить, с какой частотой и глубиной выработки надо собирать информацию.

Рынок гостиничных услуг, предоставляемых на уровне западных стандартов, в России стал складываться с 1993 г. В таблице 2.3 отражены собранные основные показатели гостиничных предприятий РФ в период с

Таблица 2.3

Гостиничная база России в 2013-2017гг.

Год	Число коллективных средств размещения	Иные средства размещения	Число гостиниц

В ходе анализа данные таблицы 2.3, можно отметить, что число гостиниц на территории России неуклонно растет: развитие внутреннего туризма создало спрос на малые отели и другие средства размещения. Именно сети таких отелей представляют сегодня наиболее развивающийся и интересный сегмент рынка. Зарегистрированный Росстатом номерной фонд российских средств размещения за минувшие 15 лет вырос на 63%: с 472 тыс. до 771 тыс. номеров.

Примечательно, что до 2013 года номерной фонд иных средств размещения превышал гостиничный. За последние 5 лет, номерной фонд гостиниц и других средств размещения (мини-отели, гостевые дома, хостелы) с 2013 года постоянно прирастал и увеличился в 2,5 раза. Показательно, что динамика изменения числа ночевок: заметный рост произошел лишь в 2015 году (+27,2%), что скорее связано с выходом «из тени» значительного числа гостиниц, чем с какими-то качественными переменами на рынке внутреннего и въездного туризма. Так же можно сказать, что выход из гостиниц из «тени» связан с масштабными спортивными мероприятиями, проходящими в России.

Это способствует легализации гостиниц и иных средств размещения и началу продаж на международных интернет-площадках онлайн бронирования.

Наглядно состав гостиничной базы России представлен на рисунке 2.1.

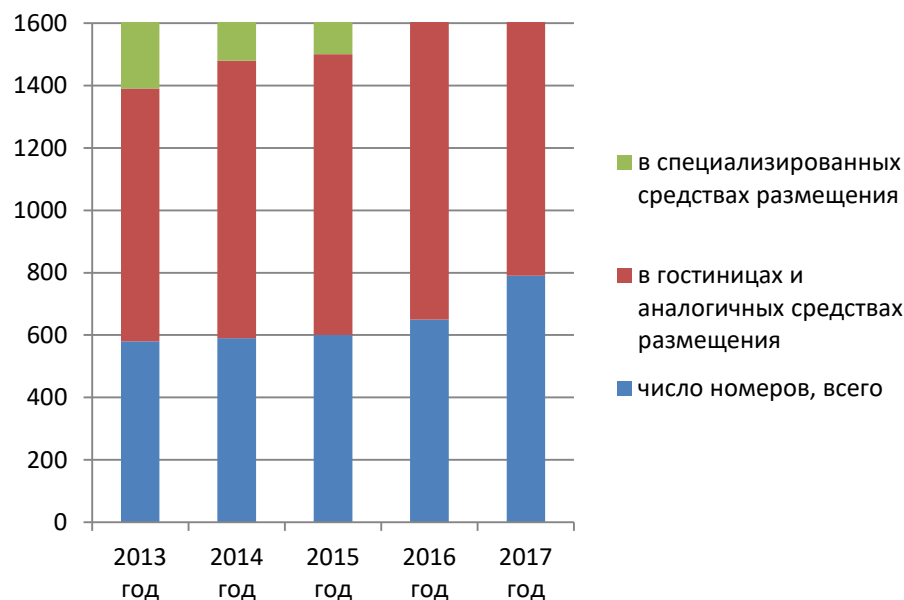


Рис. 2.1. Гостиничные базы России в 2013-2017 гг.

Количество гостиничных предприятий за период 2013-2017 года постоянно увеличивается, что, в свою очередь, влечет за собой и уменьшение номерного фонда (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Число средств размещения в России за 2013-2017 гг.

Показатели	Годы					Отклонение 2013 г. от 2017 г. (+;-)
	2013	2014	2015	2016	2017	
Число номеров, всего, тыс., из них						
в гостиницах и аналогичных средствах размещения						
в иных средствах размещения						

До 2016 года сегмент номерного фонда практически не менялся, прирост (на 12,7%) зафиксирован лишь в 2016 году, что скорее связать с реконструкцией старых советских гостиниц, чем с запуском новых. Напротив, номерной фонд гостиниц и иных средств размещения (хостелы, мотели, мини

отели) с 2014 года постоянно прирастал, и за 5 лет увеличился почти в 2,5 раза (рис. 2.2).

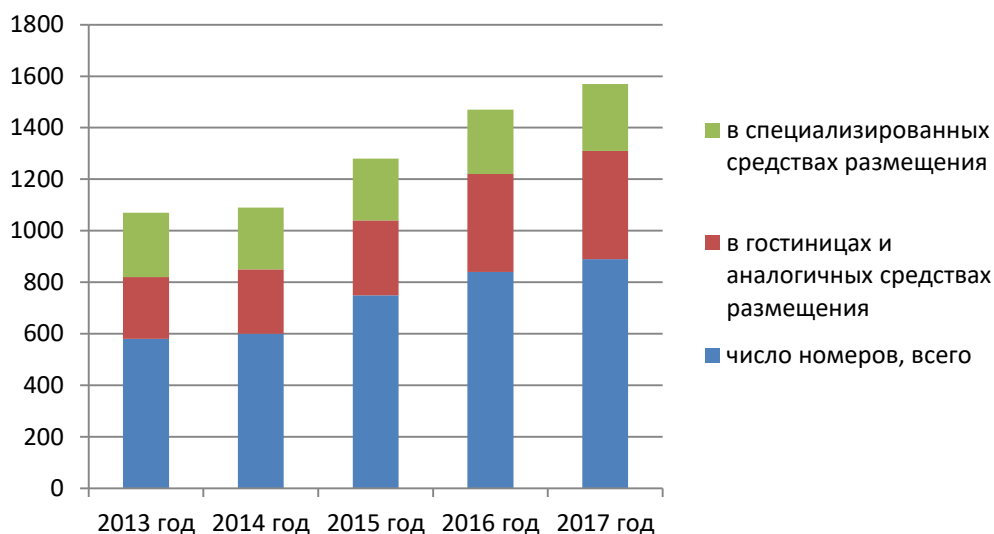


Рис. 2.2. Гостиничные базы России в 2013-2017 гг.

Число ночей проведенных гостями в иных средствах размещения превышает число ночей проведенных в гостиницах. В настоящее время санатории и базы отдыха гораздо чаще используются для длительного проживания в отпусках, чем гостиницы. Свой вклад вносит и ведомственная нагрузка этих объектов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Число ночевок в гостиницах и иных средствах размещения
в России за 2013-2017 гг.

Показатели	Годы					Отклонение 2013 г. от 20178 г. (+;-)
Число ночевок, всего, тыс., из них:						
в гостиницах и аналогичных средствах размещения						
в специализированных средствах размещения						

При анализе данных таблицы 2.5. можно сказать, что число ночей с 2014 года проведенных гостями в иных средствах размещения снижается по отношению к гостиницам.

Однако, судя по тренду, перевес в ближайшие годы может сместиться в сторону отелей. Динамика изменения числа гостей российских средств размещения в России прекрасно показывает перемены в социально-экономической сфере. Устойчивый рост числа гостей в 2014-2016 гг. (+43,3%), сменился резким спадом в 2016 году (-21% или на 21,8 млн. человек). С 2017 года число гостей вновь начало расти, но на докризисные показатели вернулось лишь к 2017г. С 2017 года отмечен резкий скачок этого показателя (+29,2%), что опять-таки скорее результат плодотворной работы отельеров, чем заслуга внутреннего туризма.

Динамика изменения числа гостей российских средств размещения прекрасно показывает перемены в социально-экономической сфере. Показатели данной группы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Число человек, разместившихся в коллективных средствах размещения в России за 2013-2017 гг.

Показатели	Годы					Отклонение 2013 г. от 2017 г.
Коллективные средства размещения						
Гостиницы и аналогичные средства размещения						
Иные средства размещения						

Устойчивый рост числа гостей в 2013-2017 гг. (+43,3) число гостей постоянно растет, но на докризисные показатели вернулось лишь к 2018 гг. С 2018 года отмечен резкий скачок этого показателя (+29,2%), что обусловлено проведением Чемпионата Мира по футболу 2018 в России.

Изменения числа иностранцев, проживавших в средствах размещения также можно связать с экономической ситуацией (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Число иностранцев, разместившихся в коллективных средствах размещения в России за 2013-2017 гг., тыс. чел.

Показатели	Годы					Отклонение 2013 г. от 2017 г. (+;-)
Коллективные средства размещения						
Гостиницы и аналогичные средства размещения						
Иные средства размещения						

Как видно из представленных данных, в 2013-2017 годах прирост числа иностранных гостей в российских отелях был незначительным. В эти годы на фоне мирового кризиса и периода активного ввода санкций произошел заметный спад. Далее восстановление иностранного турпотока произошло только в 2018 году, так же в связи с проведением Чемпионата мира по футболу 2018. Показательно, что подавляющее большинство иностранных гостей предпочитает классическую отельную систему проживания, практически игнорируя иные средства размещения.

Конечно же, статистика, опубликованная Росстатом, не дает возможности оценить изменение числа гостей по целям поездок в 2014-2018 годов, однако можно отметить тенденцию увеличения числа поездок в Крым (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Число лиц, размещенных в коллективных средствах размещения по целям поездок за 2013-2017 гг., тыс. чел.

Показатели	Годы					Отклонение 2017 г. от 2013 г. (+;-)
Личные						
Деловые и профессиональные						

Исходя из анализа представленных данных, можно утверждать, что с 2014 года статистика фиксирует постепенное снижение числа бизнес-туристов (5%). Это связано, как с введением Западных стран санкций против России и закрытию производства на территории России, так и с общим ухудшением экономической ситуации в стране. Впрочем, данная цифра находится на грани погрешности, особенно учитывая тот факт, что далеко не все средства размещения, где останавливаются бизнес-туристы, находятся в поле зрения отечественной статистики.

Наглядно диаграмма числа лиц, размещенных в коллективных средствах размещения по целям поездок за 2013-2017 гг., представлена на рисунке 2.3.

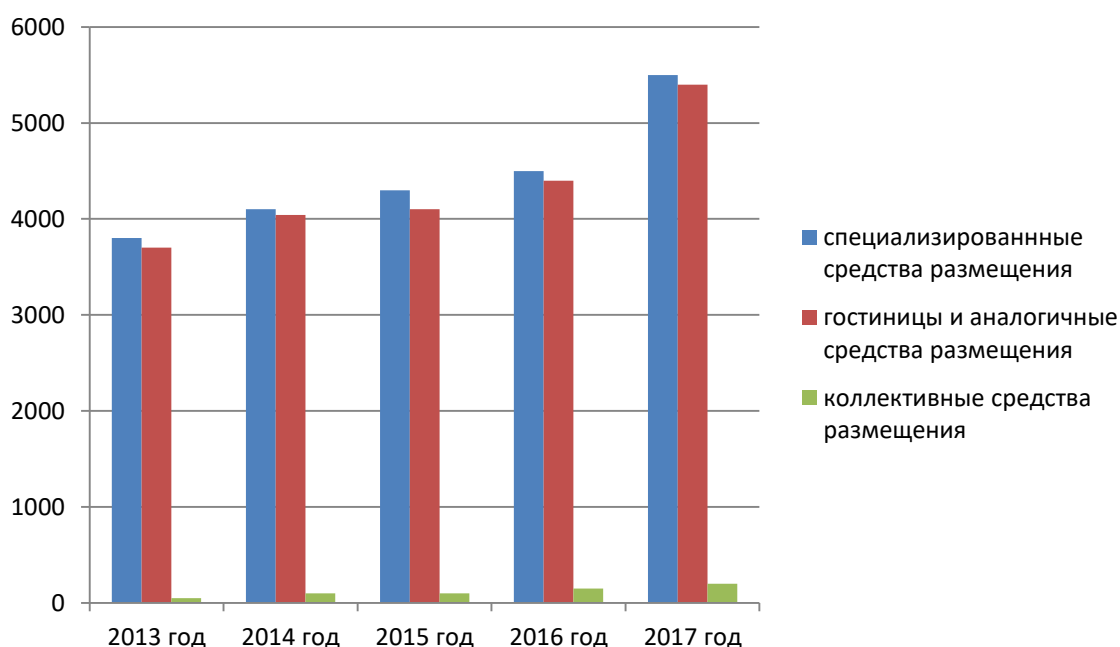


Рис. 2.3. Число лиц, размещенных в коллективных средствах размещения по целям поездок за 2013-2017 гг., тыс. чел.

Распределение гостей коллективных средств размещения по целям поездок представлено на рисунке 2.4. Как бы то ни было, а бизнес-туристы являются главной составляющей гостевого потока в российские средства размещения. На него приходится порядка одной трети всех гостей по целям поездки. В представленном рисунке показано, что в России естественно

доминирует обычный отдых (leisure-туризм). Заметной является и доля медицинского туризма, входящего в прочие цели поездок.

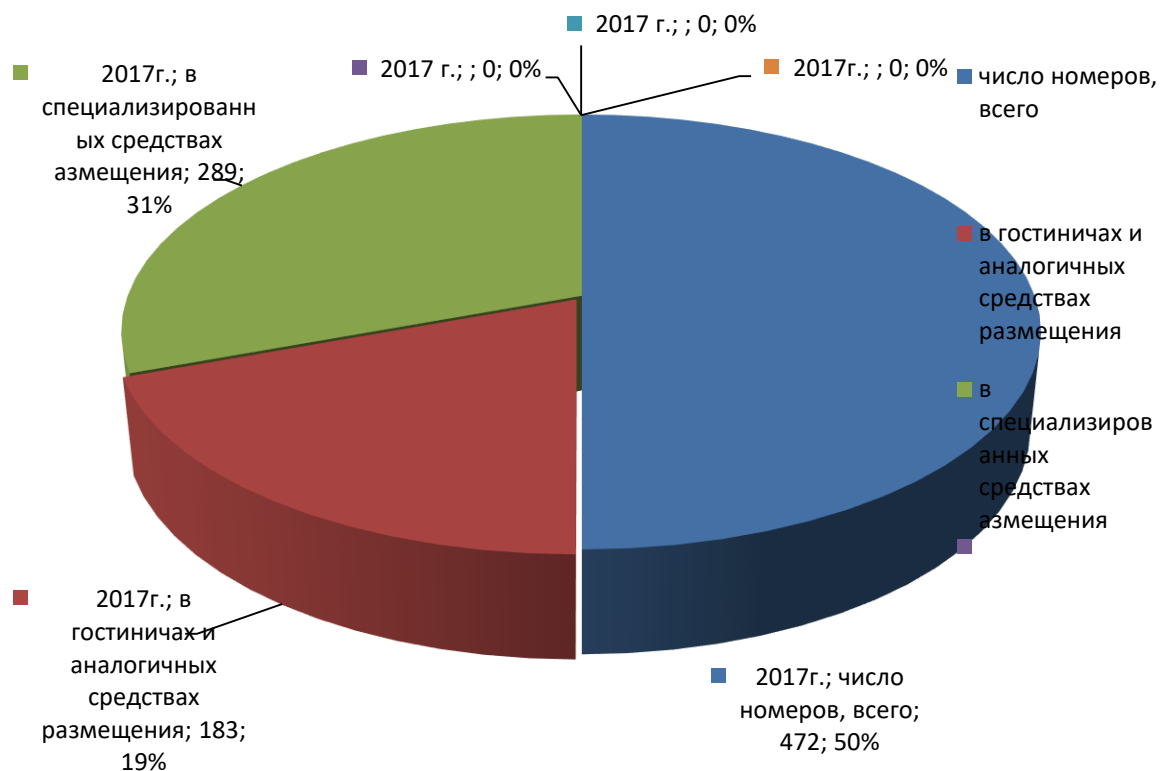


Рис. 2.4. Распределение гостей коллективных средств размещения по целям поездок за 2017 г., %.

Таким образом в настоящее время на современном этапе экономических преобразований одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления ресурсным потенциалом предприятия является дальнейшее развитие теории и практики его управления. Исходя из представленного анализа, можно сделать следующие выводы в части развития гостиничной индустрии России. Так, гостиничный бизнес как сфера предоставления гостиничных услуг материального и нематериального характера, тесно связана со степенью развитости в стране делового туризма и отдыха, собственно, туристический бизнес не может существовать без гостиничных предприятий. Его развитие влечет за собой увеличение доли постоянных доходов и, как следствие, приводит к расширению перечня предоставляемых услуг, а главное, к повышению качества обслуживания.

2.2. Анализ развития гостиничного бизнеса г. Белгорода

Сферу гостиничного бизнеса г. Белгорода представляют различные средства размещения: сетевые отели, мини-отели, гостиницы, мотели, апартаменты, а также частный сектор, участвующий в размещении гостей, прибывающих в город.

На сегодняшний день можно говорить о развитии гостиничного бизнеса, ведь с каждым днем появляется все больше различных гостиничных предприятий. В течение последних лет на региональном рынке появились сетевые отели, возросло число частных отелей, реконструируются старые гостиницы. Только в 2017 году было открыто 2 гостиницы, а именно:

- Гостиница «Роял»;
- Гостиница «Космос»;

Интенсивное развитие бизнеса обеспечивает улучшение моделей управления, поиск новых приемов и методик по работе с персоналом.

Тем не менее, практически малое присутствие средств размещения, соответствующих официальной «Системе классификации гостиниц и других средств размещения», дает отельерам определенную свободу деятельности, поскольку получение «звезд» и постоянное поддержание необходимого уровня требует серьезных усилий, а многие владельцы отремонтированных старых гостиниц и новых отелей не спешат классифицировать свои отели, позиционируя себя условно как отели «бизнес-класса» или «среднего класса» и т. д., что в свою очередь оказывает влияние на качество предоставляемых услуг.

Особое внимание следует уделить тесному взаимодействию отельеров и властей, заинтересованных в создании мощной индустрии гостеприимства и пытающихся привлечь инвесторов для реализации перспективных проектов в сфере гостиничного бизнеса в регионе.

При этом в качестве факторов, обеспечивающих благоприятные инвестиционные перспективы гостиничной сферы, следует отметить – низкий

уровень насыщения рынка качественными гостиничными услугами; постоянный рост цен на размещение, поддержка и реализация программ развития внутреннего и въездного туризма.

В настоящее время в Белгороде и пригородной зоне Белгорода функционирует более 44х гостиничных предприятий с общим гостиничным фондом чуть более 2500 койко-мест (1336 номеров) (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Перечень гостиниц г. Белгорода

Наименование объекта	Количество номеров	Количество мест
Гостиница «Роял»		
АМАКС Конгресс-отель		
Гостиничный комплекс «Белогорье»		
Гостиничный комплекс «БелОтель»		
Гостиница «Владимирская»		
Гостиничный комплекс-кемпинг Дубовая роща		
Гостиница «Мир»		
Гостиница «Патриот»		
Гостиница «Полярная Звезда»		
Парк-отель «Европа»		
Мини-отель «Салют»		
Гостиница «Белый город»		
Гостиничный комплекс «Белгород»		
Ресторанно- гостиничный комплекс «Белая гора»		
Отель «Африка»		
Отель «Восход»		
Гостиница «Емеля»		
Гостиница-ресторан "Веретено"		
Отель «Фьюжн»		
Гостиница «Винсент»		
Гостиничный комплекс «Березка»		
Гостиничный комплекс «Успех»		
Гостиница «Семь Ветров» (СВ)		
HYPERLINK "http://www.booking.com/hotel/ru/hamilton-s-bed-amp-breakfast.ru.html?aid=337384;label=yandex-hotel-belgorod-297374-MDm5N3WRC%2Am8qIEMbFuN%2AA-189335727;sid=1da92ace63833fb8e66eb684d46a3f30;dcid=1;ucfs=1;srfid=4d839d03816a04d2458e0f105faf8161b9f89f32X4" \		
Отель «Денисовский»		
Мини-отель ТСК Студенческий		
Гостиница «Новая легенда»		
Гостиничный комплекс «Аврора»		
Гостиница «Олимп»	23	46

Гостиница «Белые росы»		
АртОтель		
Гостиничный комплекс «Континенталь»		
Гостиница «Сити»		
Гостиница «Космос»		
ИТОГО		

Рынок гостиничных предприятий включает недорогие гостиницы эконом-класса, отели бизнес-класса, мини-гостиницы, придорожные отели. Непосредственно в городе функционирует 32 гостиницы на 1230 номеров. Большая их часть находится в центральной части города (60%).

Основное условие для получения категории или «звездности» гостиницы – материально-техническое состояние номерного фонда гостиницы и их количественные характеристики. Однако, на сегодняшний день лишь один гостиничный комплекс города имеет категорию 5 звезд – «Аврора» в соответствии с международной системой сертификации.

Гостиничный комплекс «Аврора» находится в историческом центре Белгорода, в эпицентре деловой активности, рядом с основными достопримечательностями города.

Отель отвечает всем современным требованиям. Отель «Аврора» имеет 119 изысканно оформленных номеров, включая 4 номера люкс и 2 президентских номера.

В 2014 году на рынке гостиничного бизнеса представил свои услуги Гостиничный комплекс «Континенталь» с номерным фондом 148 номеров различных категорий: «Стандарт», «Улучшенный», «Сьют», «Люкс».

Гостиничные комплексы «Аврора» и «Континенталь» стремительно завоевывают свою долю на рынке и укрепляют конкурентные позиции.

Безусловными лидерами гостиничного бизнеса являются гостиницы. 1. АМАКС Конгресс-отель (271 номер).

2. Гостиничный комплекс «Континенталь» (148 номеров).

Однако количество номеров не отражает реальную картину лидерства на рынке гостиничных услуг. Если взять за основу критерий оценки деятельности

гостиничного предприятия соответствие современным требованиям инженерно-технического оснащения здания, комфорт номеров, внутренний дизайн помещений, уровень профессиональной подготовки персонала, то несомненными лидерами в городе являются гостиничный комплекс «Белогорье», Парк-Отель «Европа».

Рынок гостиничных услуг Белгорода представлен в основном малыми гостиницами (количество номеров до 100), 4 гостиницы города («АМАКС Конгресс-отель», гостиничный комплекс «Белгород», «Континенталь», «Аврора») относятся к средним гостиницам.

В зависимости от ценовой политики можно выделить гостиницы эконом-класса (гостиницы «Шамбала», «Владимирская», «Емеля», «Новая легенда», «Патриот», «Березка») и гостиницы со средним ценовым диапазоном, такие как Гостиничный комплекс «Мир», «Белые росы», «Успех», «АртОтель» некоторые другие. Гостиницы «АМАКС Конгресс-отель», «Белгород», «БелОтель», «Континенталь», «Роял» позиционируют себя как бизнес-отели, однако в состав их клиентов входят также и клиенты, посетившие город с другими целями. Гостиницы «АМАКС Конгресс-отель», «Континенталь», «Аврора» предоставляют широкие возможности для организации и проведения деловых мероприятий, в их инфраструктуре имеются современные конференц-залы. За период 2016-2017 гг., было введено в эксплуатацию 2 новые гостиницы, что позволило увеличить площадь номерного фонда на 4100 кв. м. Было введено 77 номеров на 180 мест и общее количество номерного фонда на конец года составило 1307 номеров (количество мест 2427).

Таблица 2.10

Количество гостиниц и номерной фонд в 2014-2015 гг.

Показатели			Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
------------	--	--	-----------------------	------------------

Количество гостиниц в городе				
Номерной фонд				
Количество мест				

Стоит обратить внимание, что прирост количества созданных мест в гостиницах значительно отличается от числа введенных гостиниц (35% и 23% соответственно), что может говорить о смещении гостиничного бизнеса в более мелкий формат – небольших частных гостиниц.

Изменение номерного фонда за период 2013-2014 гг. представлено на рисунке 2.5.

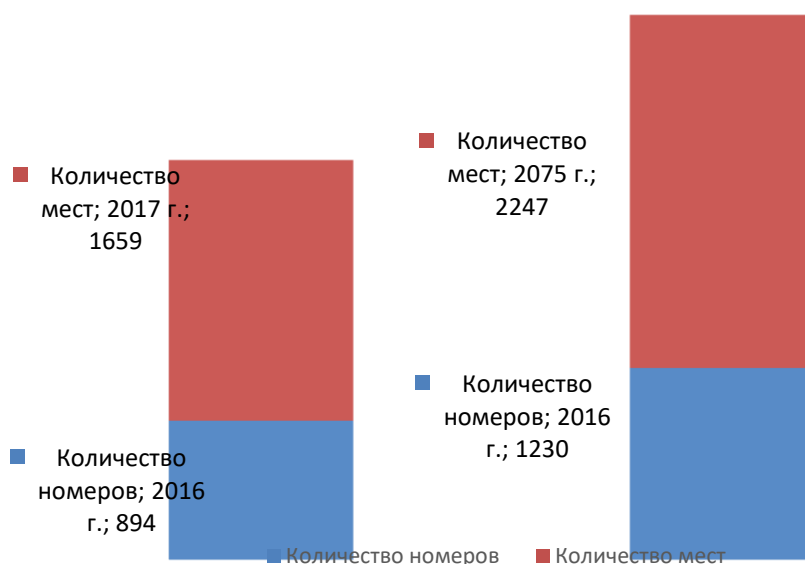


Рис. 2.5. Изменение номерного фонда за период 2016-2017 гг.

Гостиничный бизнес в последние годы становится все более востребованным. С развитием туризма спрос на гостиницы стремительно растет, особенно в крупных городах. Организация данного бизнеса достаточно затратная. Хотя это во многом зависит от формата самого заведения и ценовой политики региона.

В ходе исследования выявлено, что в среднем 47% гостиниц из исследуемых имеют общую площадь более 2000 кв.м., 26% – менее 500 кв.м., остальная часть – от 500 до 2000 кв. м.

Наибольшую площадь номерного фонда имеют гостиничные комплексы «Амакс», «Белгород», новые гостиницы «Континенталь», «Аврора», а также Парк-отель «Европа» и гостиница «Белый город»

В структуре номерного фонда гостиниц города наибольший удельный вес занимают стандартные одноместные номера (45%), на двухместные номера приходится 29% от общего номерного фонда. Номера «студии» составляют 11% в структуре номерного фонда. Номера типа «студия», как правило, однокомнатные номера площадью не менее 25 м². Максимальное количество номеров данного типа в гостиницах «Аврора» (81 номер), «АМАКС Конгресс-отель» (13 номеров), гостиничном комплексе «Мир» (8 номеров).

Номера «полулюкс» и «люкс» составляют 7% и 4% соответственно, в общей структуре номерного фонда.

Наибольшее количество стандартных одноместных номеров в гостиницах «АМАКС Конгресс-отель» (157), «Континенталь» (95), «Белгород» (33), «Аврора» (32).

Структура номерного фонда по типам номеров представлена на рисунке

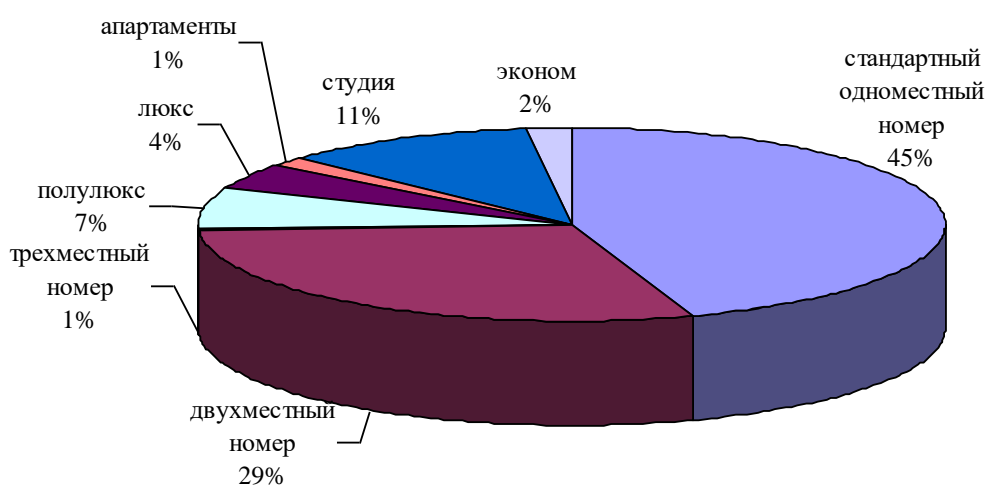


Рис. 2.7. Структура номерного фонда по типам номеров

Учитывая, что лишь одна гостиница в городе имеет категорию «5 звезд», в соответствии с международной классификацией, а большая часть гостиниц относятся к некатегорийным, целесообразно структурировать рынок гостиничных услуг по таким критериям как вместимость, месторасположение и уровень комфорта, определяемый общей характеристикой номеров и наличием дополнительных услуг.

В ходе исследования месторасположения гостиниц выявлено, что основная их часть находится в городе (почти 50%), отели, расположенные в окрестностях города и пригородной зоне составляют 27,2%, на долю придорожных отелей приходится 23,5%. На рисунке 2.8 показана структура рынка гостиниц по их месторасположению.

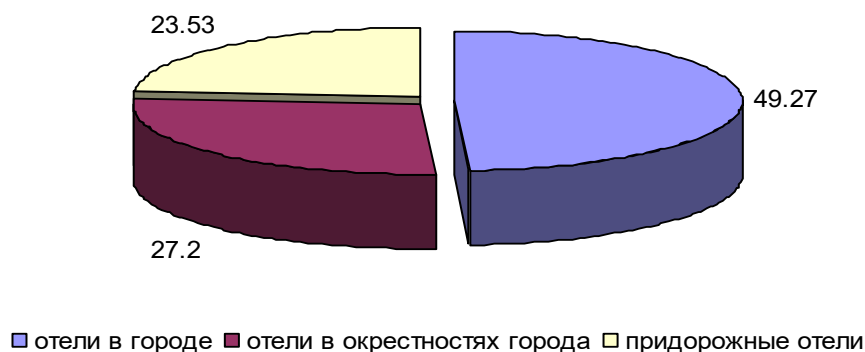


Рис. 2.8. Структура рынка гостиниц по их месторасположению

Типологизация отелей по месторасположению позволяет выделить сегмент «придорожных отелей», который по своему удельному весу приближается к группе отелей, находящихся в окрестностях города и пригородной зоне.

Это деление является весьма относительным, так как придорожные отели можно рассматривать в совокупности с отелями в окрестностях города. Выделение их в отдельную группу обусловлено необходимостью развития придорожного гостиничного сервиса в рамках реализации программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Белгородской области на 2013-

2017 годы», утвержденной Правительством области в январе 2013 года. Учитывая, что по территории области пролегают автодороги М2 «Крым» и «Белгород – Короча – Старый Оскол», с выходом на Воронежскую область («Белгород – Павловск» 14.ОП.РЗ.К-1, «Короча – Губкин – Горшечное» 14.ОП.РЗ.К-2), протяженностью (по территории области) 103 км и 195 км соответственно, развитие придорожного сервиса являлось актуальной задачей. Интенсивность движения на указанных дорогах составляла 5 тыс. и 7 тыс. транспортных средств в сутки соответственно. Однако, в этом в настоящее время отмечается значительное снижение интенсивности движения по автодороге М2, что связано с геополитической ситуацией в стране и в мире, что безусловно, не могло не отразиться на загруженности придорожных гостиниц.

В зависимости от вместимости выделяют гостиницы:

- 1) малых размеров (до 100 номеров);
- 2) средних размеров (от 100 до 300 номеров);
- 3) больших размеров (от 300 до 1000 номеров);
- 4) гигантских размеров (более 1000 номеров).

Рисунок 2.9 иллюстрирует рынок гостиниц по вместимости.

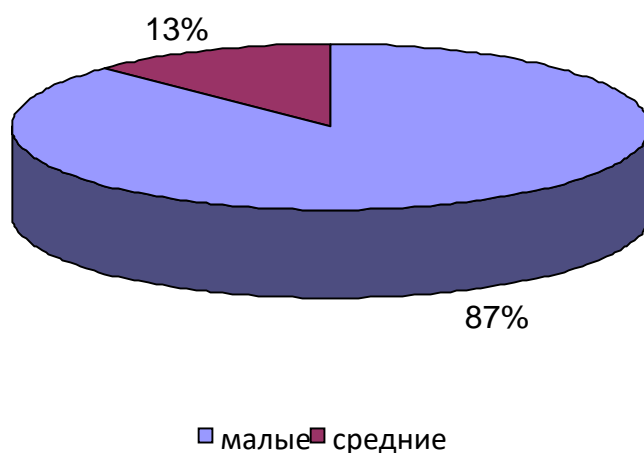


Рис. 2.9. Структура рынка гостиниц по вместимости

Как уже отмечалось, рынок гостиничных услуг Белгорода представлен в основном малыми гостиницами, на их долю приходится 87% от суммарного количества гостиниц. 4 гостиницы города («АМАКС Конгресс-отель», гостиничный комплекс «Белгород», «Континенталь», «Аврора») относятся к средним гостиницам, их удельный вес составляет 13%.

Средний сегмент гостиниц города Белгорода по вместимости отражен на рисунке 2.10.

На гостиничном рынке Белгорода отмечается значительное количество малых гостиниц, не превышающих 20 номеров – 53% общего количества гостиниц города, при этом они занимают всего 10% доли рынка по количеству мест размещения и по количеству номеров.

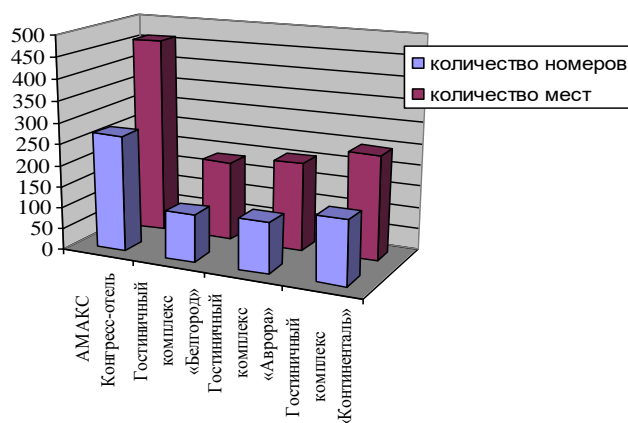


Рис. 2.10. Средний сегмент гостиниц города по вместимости

Таким образом, индустриальный характер гостиничного бизнеса способствует повышению эффективности и развития региональной экономики, поскольку вследствие увеличения популярности, осуществляется рост поступлений в бюджет; увеличивается занятость населения; повышается уровень жизни местного населения; появляется новый импульс к развитию народных промыслов; возникает благоприятное влияние на сопутствующие отрасли, происходит развитие социальной и производственной инфраструктуры. В последние годы в гостиничном бизнесе прослеживается общая тенденция увеличения набора дополнительных услуг в гостиницах.

Многие гостиницы Белгорода предлагают к услугам своих гостей бары, рестораны, автомобильные стоянки, прачечные и сауны. Лучшие гостиницы предусмотрели возможности организации экскурсий по городу и его достопримечательностям, услуги переводчиков и т.д. Некоторые гостиницы имеют развлекательные комплексы, помимо бассейна, сауны, ресторана, включают в себя боулинг, бильярд, фитнес-центр. Так, новая гостиница «Аврора» имеет кроме ресторана, банкетного и конференц-зала, лобби-бар, массажный салон и салон красоты, предоставляются услуги прачечной и химчистки, услуги флориста, услуги няни и аниматоров. В гостиничном комплексе «Континенталь» в инфраструктуре представлены: ресторан европейской и средиземноморской кухни; круглосуточный лобби-бар; летняя терраса с прекрасным видом на город; кофейня; банкетные залы; конференц-залы. По критерию «уровень комфорта и наличие дополнительных услуг» исследуемые гостиницы были ранжированы следующим образом (табл. 2.12), где 1 – означает наибольшее количество дополнительных услуг и комфортность номеров, 5 – наименьший перечень дополнительных услуг.

Таблица 2.12

Ранжирование гостиниц по наличию дополнительных услуг

Наименование объекта	Ранг
Гостиничный комплекс «Белогорье»	
Гостиничный комплекс «Аврора»	
Гостиничный комплекс «Континенталь»	
АМАКС Конгресс-отель	
Гостиничный комплекс «Белгород»	
Парк-отель «Европа»	
Гостиничный комплекс «БелОтель»	
«АртОтель»	
Гостиница-ресторан "Веретено"	
Гостиница «Белый город»	
Гостиница «Винсент»	
Гостиница «Роял»	
Мини-отель «Салют»	
Гостиница «Белые росы»	

Наиболее развитой дополнительной инфраструктурой характеризуется гостиничные комплексы «Белогорье», «Аврора», «Амакс», «Европа», «Континенталь», «Белгород», «Белый город». Стремление расширить ассортимент дополнительных услуг вполне понятно. Оно объясняется желанием привлечь как можно больше клиентов и за счет этого увеличить прибыль предприятия.

Можно отметить, что на региональном уровне гостиничных услуг есть свои лидеры данные по количеству проживавших гостей представлена в приложении 3.

2.3. Оценка эффективности использования ресурсов гостиничного предприятия

Оценка 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 Белгорода – «Роял» ООО «Жемчужина».

Характеристика рынка гостиничных услуг города Белгорода приведена в п.2.2 диссертации, краткая характеристика объекта исследования – «Роял» в таблице 2.13.

Гостиница «Роял» является примером классической современной гостиницы – это отдельно стоящее четырехэтажное здание, имеющее более 20 номеров. В гостинице предоставляются не только услуги по размещению и питанию, а также целый комплекс дополнительных услуг таких как детский клуб, фитнес зал, услуги трансфера, прачечной и химчистки. Номерной фонд отеля представлен несколькими категориями номеров, служба питания представляет из себя ресторанный комплекс. Гостиница «Роял» была официально классифицирована в мае 2017 года, по итогам классификации была присвоена звездность 4*

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 таблице 2.13, и представлены на рисунке 2.11.

Таблица 2.13

Основные экономические показатели деятельности отеля «Роял»
за 2014- 2017 гг.

Показатели	Год				Отклонение, 2016/2017гг (+;-)	Отклонение 2016/2017гг %
	2014	2015	2016	2017		
Выручка от продажи товаров, работ, услуг (ОРТ) тыс.руб	66562	67868	74078	75756	1678	102,27
Численность работников, чел	76	75	75	74	-1,00	98,67
Валовая прибыль, тыс.руб	14570	3030	19238	29952	10714	155,69
Издержки обращения, тыс.руб	233	243	14987	17881	2894	119,31
Рентабельность предприятия, %	21,18	5,90	6,83	17,95	21,18	x
Чистая прибыль, тыс. руб	10368	2908	3790	10612	6822	280,00

Из данных табл. 2.13 видно, что в 2017 г. выручка гостиницы «Роял» возросла на 1678 тыс. руб. (прирост 2,27%), рассматривая динамику изменения выручки, можно сказать, что наблюдается небольшой, но неуклонный рост (рис. 2.11).

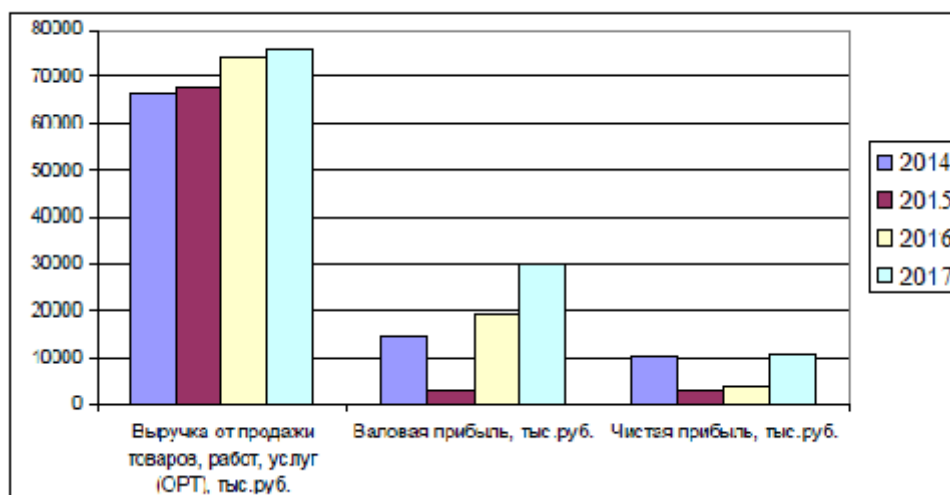


Рис. 2.11 Динамика основных экономических показателей деятельности гостиницы «Роял» за 2014-2017 гг.

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

В приложении 4 представлены показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов гостиницы «Роял» в 2014–2017 гг. По данным таблицы видно, что основные фонды гостиницы «Роял» 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 приложении 5, анализируя данные, можно сказать, что оборотные средства используются достаточно эффективно – наблюдается рост коэффициента рентабельности на 10,73% в 2017 г.

Показатели, характеризующие эффективность работы персонала гостиницы «Роял» в 2014–2017 гг., представлены в приложении 6, 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 2017 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 «Роял», для того чтобы в динамике посмотреть на значения обобщающего показателя эффективности использования ресурсов. Оценку целесообразно произвести за два периода – 2016 и 2017 г.

Оценим эффективность использования ресурсов: данные с показателями и системой оценки ресурсов представлены в таблице 2.14, значения расчетных показателей в приложении 7, экспертные оценки всех видов ресурсов систематизированы в приложении 8.

После расчета показателей и определения уровня эффективности использования всех ресурсов, составляющих интеграционную совокупность, значения средневзвешенных оценок сводятся в обобщающий показатель эффективности использования ресурсов (IRP), его значение ранжируется в соответствии с критериями уровня сводятся в единую таблицу (табл.2.15). На основании данных таблицы 2.15 построена наглядная схема эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг (рис. 2.12).

Таблица 2.15

**Итоговые значения средневзвешенных оценок и обобщающий
показатель эффективности использования ресурсов**

Ресурсы	Средневзвешенное значение		Уровень	
	2016 г.	2017 г.	2013 г.	2014 г.
Материальные	7,68	8,13	В-	В
Технические	8,17	8,67	В	А-
Технологические	7,62	8,26	В-	В
Территориальные	8,86	8,86	А-	А
Организационно-управленческие	8,50	9,11	В	А-

Информационно-коммуникационные	7,31	8,35	В-	В
Репутационные	6,79	7,27	С	В-
Финансовые	8,43	9,03	В	А
Кадровые	7,51	8,30	В-	В

Анализ проведенного исследования позволяет сделать вывод о том, что обобщающий показатель эффективности использования ресурсов гостиницы «Роял» в 2017 г. увеличился (с уровня В– до уровня В), а следовательно, возросла и эффективность системы управления в целом и ресурсами, в частности.

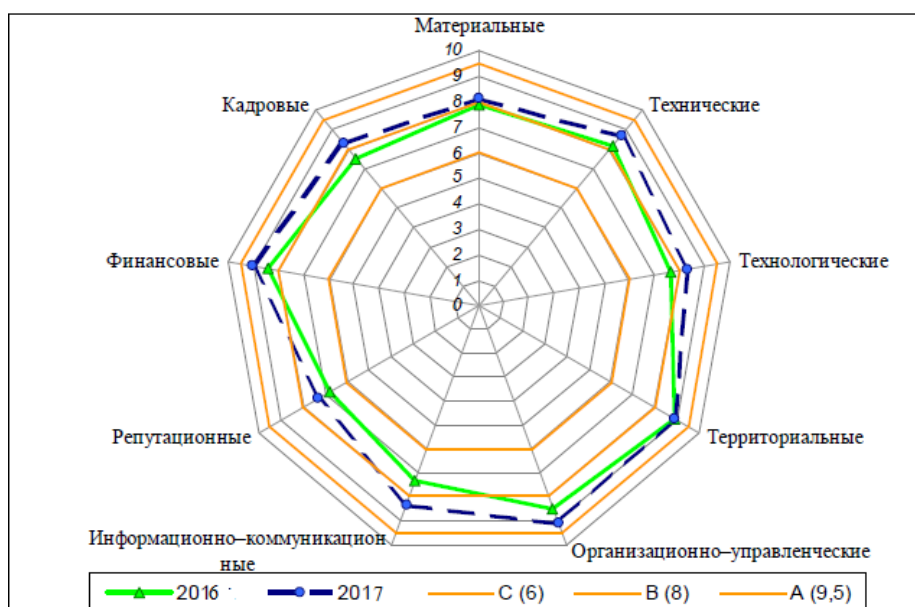


Рисунок 2.12. График эффективности использования интеграционной совокупности ресурсов гостиницы «Роял» в 2016 по 2017 гг.

Анализируя полученные результаты можно сказать, что в 2015 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 гостей 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 «Роял» необходимо сконцентрировать в поле интегрированного роста, при этом достаточно низкое значение уровня эффективности использования репутационных ресурсов определяют вектор развития по стратегии «репутационной ответственности».

3. Рекомендации по повышению эффективности использования ресурсного потенциала предприятий гостиничного бизнеса

3.1. Разработка методики оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы

Оценка эффективности программы из основополагающих формирования ресурсного потенциала в гостинице базируется на сущности ресурсного потенциала как объекта управления. В большинстве работ различных авторов в ресурсный потенциал включаются все ресурсы, используемые гостиницей на той или иной стадии цепочки создания ценности для гостя. И это одна особенностей категории «ресурсный потенциал» с точки зрения оценки эффективности. Однако рассматривать ресурсный потенциал только как совокупность имеющихся ресурсов не совсем правильно, поскольку при оценке эффективности целесообразно также учитывать ряд качественных экономических характеристик.

С точки зрения оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала важно понимать, что ресурсный потенциал отражает отношения между работниками гостиничного предприятия по поводу аккумуляции и использования имеющихся у них возможностей для обслуживания гостя. В этом смысле сущность ресурсного потенциала заключается во взаимодействии всех составляющих его элементов.

Таким образом, ресурсный потенциал представляет собой не простую сумму, а систему ресурсов, используемых комплексно, т. е. предусматривает обязательную взаимную дополняемость отдельных ресурсов в процессе обслуживания гостя, что должно учитываться при разработке программы формирования ресурсного потенциала гостиницы. Поэтому повышение качества использования какого-либо ресурса в системе предполагает одновременное повышение качества использования и другого ресурса.

С учетом данного обстоятельства, важной отличительной особенностью ресурсного потенциала является также то, что для оценки эффективности

необходимо учитывать возможность взаимозаменяемости ресурсов, используемых в процессе обслуживания гостя. Многофункциональность большинства ресурсов создает условия вариации использования различных видов и элементов ресурсов гостиницы для достижения одного и того же заданного конечного результата (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Методы оценки эффективности использования ресурсного потенциала
предприятия

Виды методов	Характеристика группы	Показатели, характеризующие вид метода	Экономический смысл показателей
Затратные методы	Методы используют один показатель, учитывающий затраты гостиницы	1. Рентабельность затрат	Показатели эффективности использования ресурсного
Ресурсные методы	Методы основаны на показателе, учитывающем отношение оборота гостиницы и ее прибыли	1. Ресурсоотдача.	потенциала на основе двух результативных показателей: оборота гостиницы и ее прибыли.
Результативные методы	Методы оценки использования ресурсного потенциала по набору экономических показателей.	1. Обобщающий показатель эффективности использования ресурсного потенциала. 2. Обобщенный показатель эффективности оказания услуг. 3. Показатель эффективности конкретного ресурсного потенциала.	Показатели количественной оценки деятельности гостиницы.
Комплексные системные методы	Методы, определяющие различные виды эффективности использования ресурсного потенциала.	Обобщающий показатель динамики эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы. Показатель экономической эффективности использования ресурсного потенциала. Сводные показатели эффективности ресурсного потенциала гостиницы.	Позволяют глубоко и детально анализировать деятельность гостиницы, что ведет к эффективному использованию имеющихся ресурсов и к выявлению неиспользованных резервов.

При анализе эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы необходимо учитывать, что в состав потенциала входят не только ресурсы, предназначенные к потреблению в конкретном периоде анализа, но и их страховые и другие запасы. То есть, ресурсный потенциал определяет перспективную (а не только текущую) возможность их потребления в процессе обслуживания гостя. Таким образом, в анализе эффективности может учитываться сезонность, влияющая на загрузку и интенсивность труда отдельных подразделений гостиницы.

С помощью ресурсного потенциала можно охарактеризовать не только имеющийся в распоряжении гостиницы запас конкретного ресурса, но и ту его часть, которая может быть получена с учетом достигнутого уровня технологического развития гостиничной цепи и экономической целесообразности вовлечения в цепочку создания ценности для клиента. Поэтому в расчет эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы целесообразно включать только те ресурсы, получение которых возможно и эффективно с учетом сезонности текущего состояния экзогенных факторов.

В ресурсный потенциал для целей оценки эффективности включается не только сложившаяся система ресурсов, но и альтернативные ресурсы и их источники, т. е. новые виды ресурсов, ранее не используемые в цепочке создания ценности, возможность использования которых научно обоснована и получение предусмотрено создания ценности для гостя и проблемы повышения эффективности использования ресурсов в процессе предоставления гостиничных услуг, по этапам на которых формируется эффективность использования ресурсного потенциала гостиницы.

Проблемой методологического характера является выбор подхода к определению роли ресурсной базы в развитии гостиницы. С одной стороны, формируемая в гостинице ресурсная база выполняет функции инструмента обеспечения достижения стратегических целей развития гостиницы. С другой, ресурсная база гостиничной цепи выступает в качестве ограничивающего

фактора развития гостиницы и соответственно долгосрочного развития гостиничной цепи в целом. Складывается ситуация, когда для гостиницы и перспектив развития гостиничной цепи ресурсная база выступает одновременно в качестве одной из целевых функций и ограничительного фактора.

Еще одной проблемой является сбалансированность ресурсной базы гостиницы, или проблема формирования эффективной структуры ресурсного потенциала гостиницы. Системный подход к развитию гостиницы определяет необходимость сбалансированного развития всех элементов функционирования гостиницы, которое, в свою очередь, может быть обеспечено только при наличии соответствующей сбалансированной ресурсной базы. Нехватка одних видов ресурсов, даже при избытке других повлечет торможение в развитии отдельных звеньев в системе обслуживания гостей, а соответственно, торможение развития гостиницы и гостиничной цепи в целом.

Следующей проблемой является повышение качественного состава ресурсов, используемых в цепочке создания ценности, что влечет за собой повышение эффективности использования основных ресурсов за счет снижения показателей ресурсоемкое и повышения качества гостиничных услуг. В качестве базы выступают качественные характеристики используемых ресурсов. Качественные характеристики ресурсов отражают возможности повышения эффективности их использования в цепочке создания ценности.

Еще одним методологическим аспектом проблемы эффективного использования ресурсного потенциала гостиницы является непосредственно проблема оценки эффективности его использования, которая, в свою очередь, также имеет несколько аспектов, среди которых можно выделить проблему выбора общего критерия эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы и проблему расчета отдельных показателей эффективности.

Одной из наиболее сложных проблем методологического характера, во многом определяющей эффективность использования ресурсного потенциала гостиницы, является качественная и количественная оценка этого потенциала. Проблема заключается в сложности, с методической точки зрения, оценки величины потенциала, как отдельного ресурса, так и в еще большей степени, комплекса ресурсов, принимающих прямое или косвенное участие в цепочке создания ценности. Определение потенциала отдельно взятого ресурса уже представляет собой проблему с методической точки зрения, а тем более при соизмерении качественно неоднородных ресурсов между собой, и приведение их к интегрированному виду.

Пути решения перечисленных проблем определяют основные направления повышения эффективности управления ресурсным потенциалом гостиничных предприятий а, следовательно, и эффективности использования ресурсных потенциалов гостиничных цепей. В процессе исследования системно-структурного содержания ресурсного потенциала гостиницы важно учитывать, что определяющим фактором, принципом развития механизма эффективного использования этого потенциала является ресурсная интеграция как объективная тенденция и необходимость существования ресурсов гостиничной цепи.

Формирование и регулирование ресурсного потенциала гостиницы основываются на интеграционных процессах, которые протекают во всей гостиничной цепи и на всех ее уровнях. Обобщение опыта интеграции, позволяет сделать вывод о многогранности интеграционных процессов и наличии или потенциальной возможности различных форм интеграции. Особенности, направления и формы процессов формирования ресурсов в гостиничных цепях следующие:

1. На уровне гостиничной цепи интеграционные процессы проявляются в следующих формах:

- во-первых, возрастает влияние глобальной индустрии туризма и тенденций развития гостиничного сектора на стратегию развития гостиниц,

приоритеты и стратегии формирования ресурсного потенциала в масштабах всей цепи и ее отдельных объектов;

- во-вторых, усиливается взаимодействие кадрового, маркетингового, материально-технического и финансового потенциалов;

- в-третьих, повышается и развивается функциональная роль бюджета гостиничной цепи в системе финансово-кредитных и денежных отношений и потоков между отдельными гостиницами;

- в-четвертых, растет степень централизации ресурсов в пропорции к доходам гостиничной цепи для обеспечения возрастающих и усложняющихся функций стратегического управления и ресурсного обеспечения этих целей;

- в-пятых, усиливаются интеграционные связи между индустрией туризма, транспортной инфраструктурой, предприятиями питания, рынком гостиничных услуг, финансами гостиничных цепей и гостями.

2. В индустрии туризма интеграция выражается в следующих формах:

- во-первых, развиваются внутренние интеграционные процессы (происходит активизация функциональных связей между секторами индустрии туризма, включая связи между гостиничным сектором, сектором экскурсионного и транспортного обслуживания);

в рассматриваемом периоде перспективно. Таким образом, оценка эффективности должна учитывать тот факт, что ресурсный потенциал гостиницы представляет собой совокупность имеющихся у нее видов ресурсов, связанных между собой в рамках цепочки создания ценности, а их использование позволяет реализовать синергетический потенциал.

Проблемы повышения эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы условно разделяются на следующие группы проблем: повышение степени вовлечения ресурсов гостиничной цепи в цепочку

- во-вторых, происходит централизация стратегических ресурсов под управлением гостиничных цепей для перераспределения ресурсных потоков между конкретными гостиницами с учетом сезонности и спросом на локальных рынках;

- в-третьих, усиливаются основные ресурсно-бюджетные связи между органами корпоративного управления всех уровней с финансами конкретных подразделений;

- в-четвертых, возрастает интенсивность межсубъектных отношений как фактора решения общих задач в масштабах гостиничной цепи, в том числе и посредством совместных проектов.

3. В системе перераспределения ресурсов на территориальном уровне отмечаются следующие особенности:

- во-первых, интеграция посредством объединения систем ресурсного обеспечения двух или трех гостиниц в один более крупный узел;

- во-вторых, интеграция в форме создания индикативной системы планирования ресурсов масштабируемая от гостиничной цепи до конкретного элемента цепочки создания ценности;

- в-третьих, интеграция между верхним (гостиничная цепь, бренд) и нижним (гостиничное предприятие) уровнями системы формирования ресурсов на отдельных рынках.

4. В системе маркетинговых отношений внешней средой:

- во-первых, смягчение ресурсной асимметрии между гостиницей и ее контрагентами;

- во-вторых, проявление элементов относительной ресурсной автономии по нестратегическим ресурсам;

- в-третьих, усиление единства системы контроля и повышение эффективности администрирования ресурсных потребностей;

- в-четвертых, ориентация всех элементов цепочки создания ценности на бюджетирование по результатам;

- в-пятых, увеличение ресурсной составляющей в вертикальном и горизонтальном выравнивании стратегических потребностей.

Процесс оценки эффективности использования ресурсного потенциала в гостинице имеет объективную основу, но, в то же время, формируется посредством экономической, финансовой, маркетинговой, инвестиционной,

кадровой политикой. Серьезное влияние оказывают на этот процесс туристские потоки. Формирование ресурсного потенциала в масштабе гостиничной цепи происходит под влиянием рыночных тенденций, а также с учетом корпоративных интересов, в том числе, при корпоративной реструктуризации гостиничных цепей.

С учетом высказанных предположений методика оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы имеет следующий вид. В рамках методики рассматривается классическое понимание эффективности как отношение эффекта к затратам на его получение. В соответствии с данным пониманием в диссертации предложены группы частных показателей эффекта, а также формула для расчета эффективности с использованием частных показателей. Основные частные показатели эффектов измеряются индексами или абсолютными величинами, поэтому целесообразно рассматривать два подхода к оценке эффективности:

- динамический, когда измеряются приростные изменения базовых эффектов относительно инвестиций в ресурсный потенциал гостиницы;
- структурный, когда измеряются абсолютные значения эффектов относительно фактически понесенных затрат на использование ресурсного потенциала.

Для расчета эффективности на основе динамического подхода используются следующие показатели эффекта:

1) показатели удовлетворенности гостей: рост количества удовлетворенных гостей; рост количества повторных прибытий по программе лояльности или без участия в таковой;

2) показатели финансового эффекта: рост средней цены номера (ADR); рост выручки с каждого имеющегося в наличии номера; рост среднего чека ресторана, бара и других точек продаж; рост общей выручки гостиницы за период;

3) показатели операционного эффекта: рост срока службы оборудования; рост загрузки гостиницы; рост показателя средней продолжительности пребывания гостя; рост количества питающихся из проживающих гостей;

4) показатели удовлетворенности персонала: относительное снижение текучести кадров; рост среднего срока работы на предприятии.

Затраты на получение динамического эффекта в гостинице представляют собой прирост материальных затрат, который учитывает не только прямое увеличение затрат на функционирование гостиницы, но и прирост инвестиций в формирование ресурсного потенциала. Поскольку все показатели, используемые в процессе расчета эффективности по динамическому подходу, являются относительными величинами.

Также возможен факторный анализ, который позволяет оценить влияние каждой группы показателей на итоговую эффективность программы формирования ресурсного потенциала гостиницы. Однако рассмотрение данного вопроса выходит за рамки диссертационного исследования. Тем не менее, для детализации управленческих решений и усиления влияния факторов управленческой группы проведение факторного анализа представляется достаточно целесообразным.

Расчет эффективности на основе структурного подхода осуществляется с использованием абсолютных значений приведенных выше показателей. То есть, оценивается не индекс прироста, а абсолютное значение прироста конкретного показателя относительно абсолютного прироста конкретных статей затрат. Здесь необходимо учитывать размерность различных показателей, поэтому мы предлагаем использовать частные показатели эффективности по конкретным измеряемым величинам, а затем оценивать интегральное значение эффективности программы. В качестве примера рассмотрим элементы анализа эффективности программы формирования ресурсного потенциала в гостинице «Роял». Для оценки использовались значения по основным показателям затрат и эффекта, приведенные в таблице 3.1.

значимостью'¹-го показателя динамического эффекта, $1]$, \square $\Pi y=7$;

$/y$ - индекс роста $]$ -го показателя динамического эффекта;

$13T$ - индекс роста текущих затрат;

$1зи$ - индекс роста инвестиционных затрат.

Таким образом, в результате расчета относительного прироста у руководства гостиницы появляется четкий индикатор эффективности программы формирования ресурсного потенциала, так как на основании количественных данных становится понятно, насколько прирост инвестиций и текущих затрат позволил прирастить основные виды эффекта. Причем индексный характер показателя и наличие показателей значимости позволяет

Таблица 3.1

Анализ эффективности программы формирования ресурсного потенциала в отеле «Роял»

Наименование показателя	2015	2016	2017
Количество удовлетворенных гостей, доля	78%	84%	89%
Количество повторных прибытий по программе лояльности или без участия в таковой, чел./год	2100	2150	2170
Средняя цена номера, руб.	6000	6200	6210
Выручка с каждого имеющегося в наличии номера, руб.	4800	4850	5100
Средний чек ресторана, бара и других точек продаж, руб.	2100	2150	2300
Общая выручка гостиницы за период, млн. руб.	894	923	971
Срок службы оборудования, мес.	18	22	24
Загрузка гостиницы, %	82%	86%	94%
Средняя продолжительность пребывания гостя, дней	2	2,6	3,2
Количество питающихся из проживающих гостей, %	36%	44%	52%
Текущность кадров, 1 / доля обновления	2,17	2,56	4,00
Средний срок работы на предприятии, лет	6	6,3	6,9
Текущие затраты, млн. руб.	736	784	822
Инвестиционные затраты, млн. руб.	84	88	92

В качестве основных положений при разработке программы использовались целевые ориентиры гостиничной цепи, параметры деятельности на локальном рынке, а также данные о сезонности и туристском потоке в Белгороде за предыдущие периоды. Планирование эффективности осуществлялось с учетом напряженных значений, выполнение которых потребует задействования всего ресурсного потенциала гостиницы.

При разработке программы была выбрана концепция лидерства по размеру ресурсных потерь, то есть основными задачами повышения эффективности стали: задачи сокращения потерь по ключевым ресурсам, а также рост интенсивности использования ресурсов в расчете на одного гостя. Все интегральные показатели планируются на основе данных за предыдущие периоды и целей на предстоящий год.

На основании динамического и структурного подхода были проведены расчеты, результаты которых представлены в таблице 3.2. Для удобства анализа все расчетные показатели приведены к сопоставимому виду.

Таблица 3.2.

Результаты расчетов эффективности роста показателей

Прирост количества удовлетворенных гостей	0,047	1,077	0,050	1,060	0,049
Прирост количества повторных прибытий по программе лояльности или без участия в таковой	0,070	1,024	0,071	1,009	0,070
Прирост средней цены номера	0,093	1,033	0,096	1,002	0,093
Прирост выручки с каждого имеющегося в наличии номера	0,058	1,010	0,059	1,052	0,061
Прирост среднего чека ресторана, бара и других точек продаж	0,081	1,024	0,083	1,070	0,087
Прирост общей выручки гостиницы за период	0,116	1,032	0,120	1,052	0,122
Прирост срока службы оборудования	0,070	1,222	0,085	1,091	0,076
Прирост загрузки гостиницы	0,093	1,049	0,098	1,093	0,102
Прирост показателя средней продолжительности пребывания гостя	0,070	1,300	0,091	1,231	0,086
Прирост количества питающихся из проживающих гостей	0,093	1,222	0,114	1,182	0,110
Относительное снижение текучести кадров	0,116	1,179	0,137	1,560	0,181
Прирост среднего срока работы в гостинице	0,093	1,050	0,098	1,095	0,102

Индекс роста текущих затрат			1,065		1,048
Индекс роста инвестиционных затрат			1,048		1,045
Динамическая эффективность			0,987		1,040

Из таблицы 3.2 видно, что основными факторами повышения эффективности являются относительное снижение текучести кадров, а также прирост среднего чека ресторана, бара и других точек продаж. Другие показатели не оказывают сильного влияния, тем не менее, их состояние тоже отслеживается.

Наибольший потенциал роста имеют прирост общей выручки гостиницы за период, а также прирост загрузки гостиницы. Таким образом, можно констатировать, что программа формирования ресурсного потенциала гостиницы сформирована правильно и может принести дополнительные доходы. На основании оценки эффективности и обобщения имеющегося опыта формирования ресурсного потенциала гостиницы целесообразно разработать практические рекомендации для работников индустрии гостеприимства.

3.2. Реализация стратегии управления ресурсами гостиничной организации

Выявлен ряд проблем в эффективности использования ресурсов организации рынка гостиничных услуг в 2017г., наибольшие проблемы гостиница «Роял» 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 была определена приоритетная стратегия репутационной ответственности, предложена программа ее реализации и представлена в приложении 9, 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 «Роял» г. Белгорода:

1. Репутация у персонала

Для повышения эффективности управления ресурсами был предложен проект совершенствования организационной культуры для реализации в 2018 г., план представлен в приложении 10.

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.

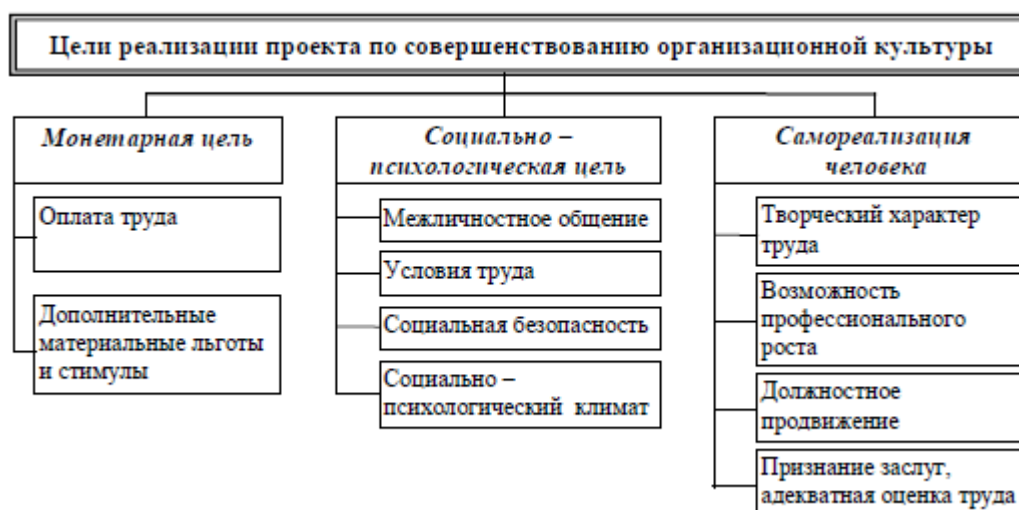


Рис. 3.5. Система целей реализации проекта по совершенствованию организационной культуры

Предлагаемая система мотивации представлена в приложении 11, а в приложении 12 приведены примеры мотивационного воздействия. Проработаны мероприятия проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в зависимости от применяемых методов воздействия. Условиями успешного воздействия стимулов на работников гостиницы «Роял» 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 «Роял».

Диагностика влияния организационной культуры ОРГУ на изменение эффективности использования ресурсов.

Рассчитаем показатели организационной культуры для гостиницы «Роял» и определим обобщающий показатель организационной культуры

В 2016 г. значение данного показателя равно 0,868, что говорит о тормозящем воздействии культуры на эффективность использования ресурсов, а в 2017 г. обобщающий показатель организационной культуры составил 1,015, что говорит о совершенствовании доминирующей культуры и положительном воздействии ее на эффективность использования ресурсов ОРГУ.

Следовательно, в 2016 г. значение IRP без отрицательного воздействия организационной культуры составляло бы 9,10 (что больше реального значения 2016 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 2018 г. 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 2017 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 Роял» – региональный, степень известности – г.Белгорода и бизнес-сообщество ближайших городов.

- вектор политики – новатор, с элементами ретро: гостиница функционирует с 2014 г., масштабная реконструкция была произведена в 2017г,

—политика направлена на удержание доли рынка: руководство провело много работы по классификации гостинцы в 4*, проводится систематическое обучение персонала и повышение квалификаций руководителей среднего звена.

Рекомендуется вести более агрессивную рыночную политику: участие в тендерах на размещение служащих государственного аппарата, переговоры по заключению контрактов правительством г. Белгорода и спортивными федерациями Белгородской области 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 «Роял» в 2017 г. достигла договоренностей с Российской Федерацией картингистов на размещение гостей и участников Чемпионата России по картингу), что привело к росту среднегодовой загрузки организации РГУ до 62%.

3. Имидж

1) Рейтинг гостиницы по информации Booking.com 8,7 баллов, доля рынка около 8,8%, средний процент загрузки 60% (один самых высоких среди

гостиниц города с номерным фондом от 20 номеров), стоимость номера динамична.

2) Целевой сегмент – бизнесмены, возраст – старше 27-50 лет.

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

Внедрение предложенных программ позволило увеличить средний процент загрузки до 52%, а долю рынка до 9,2%, рейтинг гостиницы вырос на 0,2 пункта и составил 8,9 баллов.

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

Были 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 2017 г. отсутствовали собственные странички и группы в социальных сетях;

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

Были разработаны следующие мероприятия, направленные на формирование положительного имиджа гостиницы у общества и гостей:

Сотрудничество с организаторами форумов и соревнований, с возможностью рекламы ОРГУ в качестве партнера, сотрудничество с фестивалями и размещение собственных площадок в ходе их проведения.

5) Мониторинг исполнения предложенного рекламного проекта показал:

1) Гостиница «Роял» активизировала рекламную политику в социальных сетях – в ноябре 2017 г. создана группа ВКонтакте и Фейсбуке, страничка в Инстаграмме, разработаны проекты сотрудничества с группами ВКонтакте: «Я люблю Белгород», «Белгород 31» и др. по проведению розыгрышей и акций.

2) С 2017 г. на страницах официальных групп гостиницы «Роял» в социальных сетях размещается актуальная информация о проводимых мероприятиях и акциях.

5. Репутация у гостей

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 собственной программе лояльности гостиницы.

3) Анализ работы с отзывами постояльцев.

Разработанные 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 2017 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, результаты аналитических результатов исполнения стратегии репутационной ответственности подробно показан в приложении 13.

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.

Можно выделить еще один положительный аспект проведения оценки эффективности использования ресурсов по разработанной 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.

Заключение

Для успешного и эффективного существования на рынке гостиничные предприятия должны неуклонно следовать развитию технологий.

Перспективы роста определенно взятой гостиницы или другого средства размещения определяют имеющимися ресурсами, а для целой сети зависимость проводят от величины накопленного потенциала ресурсов: материальных, маркетинговых, трудовых и эффективности их использования.

Руководство гостиницы должно быть заинтересовано в том, чтобы максимально обеспечить необходимым количеством ресурсов для получение планируемого дохода. Поэтому необходимо вести комплексный учет, контроль и поддержание в достаточных размерах для эффективного существования и функционирования гостиничного предприятия и наращивания основных видов ресурсов.

В первой главе выпускной квалификационной работы нами были исследованы теоретические аспекты управления ресурсами предприятий гостиничного бизнеса. Анализ понятия «ресурсный потенциал» в современной литературе позволяет сделать вывод о том, что существуют разные трактовки этого понятия. Мнения одних авторов сходятся к тому, что это категория представляет собой исключительно количественные характеристики самих ресурсов, без их качественной составляющей. Другие говорят о том, что это всего лишь материальная база производства, до момента вовлечения ресурсов процесс оказания услуг. На основе проведенного анализа понятия «ресурсный потенциал» в научной литературе, можно конкретизировать его и применить к гостиничному предприятию, и выявить его основные источники. Ресурсный потенциал гостиницы представляет собой совокупность имеющихся ресурсов, использование которых сопряжено между собой и направлено на достижение определенных экономических результатов.

Основным этапом формирования ресурсного потенциала является деятельность по предоставлению гостиничных услуг, а также формированию

привлекательности у гостей. В зависимости от взаимодействия всех звеньев цепи ресурсный потенциал гостиницы может изменяться в большую или меньшую сторону. В меньшую сторону движение происходит сокращение ценности гостиничного продукта у гостей, в связи со снижением профессионализма и уровнем гостеприимства сотрудников, сокращением собственных ресурсов в следствии с сокращение поступления качественных продуктов, устаревания оборудования и оснащения.

Во второй главе магистерской диссертации представлен анализ использования ресурсного потенциала предприятий гостиничной индустрии, а именно: анализ современного состояния развития гостиничной индустрии в России, анализ развития гостиничного бизнеса г. Белгорода, а также оценка эффективности использования ресурсов гостиничного предприятия. На основании проведенного анализа развития рынка гостиничных услуг в России и в Белгородской области, рассмотренного в главе второй выпускной квалификационной работе, можно сделать следующий вывод о том, что рынок гостиничных услуг непрерывно растет.

Анализ стратегических тенденций позволяет гостинице формировать программу развития ресурсного потенциала. Мы считаем, что порядок формирования программы должен быть достаточно четким, позволяющим соблюдать стратегические интересы не только отдельной гостиницы, но и всей гостиничной цепи, в которую входит гостиница. Для этого целесообразно рассмотреть рамочный порядок разработки программы развития ресурсного потенциала гостиницы.

Программа формирования ресурсного потенциала гостиницы включает три основных компонента: во-первых, критериальный инструментарий, который позволяет установить стратегические ориентиры и ключевые количественные параметры эффективности использования ресурсного потенциала в долгосрочном периоде; во-вторых, факторно-процессную модель, которая описывает процесс накопления ресурсного потенциала под воздействием нескольких групп ключевых факторов; в-третьих,

стратификацию синергетического потенциала, который образуется в результате манипулирования административным, корпоративным и маркетинговым ресурсами гостиницы. Очень важным измерителем качества реализации программы формирования ресурсного потенциала является оценка эффективности программы, периодичность и глубина которой зависят от конкретных условий деятельности гостиницы.

Одной из наиболее сложных проблем методологического характера, во многом определяющей эффективность использования ресурсного потенциала гостиницы, является качественная и количественная оценка этого потенциала. Проблема заключается в сложности, с методической точки зрения, оценки величины потенциала, как отдельного ресурса, так и в еще большей степени, комплекса ресурсов, принимающих прямое или косвенное участие в цепочке создания ценности. Определение потенциала отдельно взятого ресурса уже представляет собой проблему с методической точки зрения, а тем более при соизмерении качественно неоднородных ресурсов между собой, и приведение их к интегрированному виду.

Российские гостиничные цепи могут перенять опыт использования систем лояльности. Это позволит привлечь постоянных клиентов не только из-за рубежа, но и граждан РФ, постоянно приезжающих в тот или иной город в деловых целях или на отдых. Программа лояльности позволяет создать уникальную базу данных, которую можно использовать, если гостиница проводит какое-либо мероприятие, например, фестиваль какой-нибудь кухни, открывает новый фитнес-центр или предлагает новую услугу. С помощью постоянно пополняющейся базы данных можно информировать гостей о периодах высокого спроса и предупреждать о возможном отсутствии номеров, тем самым стимулируя ранние бронирования. Программы лояльности в российских городах становятся особенно актуальными в связи с развитием внутреннего туризма.

Рост показателей бизнес-туризма напрямую зависит от роста ВВП. Прогнозы переменного экономического роста в 2017 году остаются

неопределенными и, это может негативно сказаться на динамике роста туристской индустрии. Следующие тенденции современной мировой экономики сказались на гостиничном секторе: долговой кризис некоторых стран Евросоюза; замедленный рост показателей ВВП в странах лидерах Евросоюза (Германия, Франция) в 2016 году; рост налогов и сокращение расходов на социальные нужды в большинстве стран Евросоюза.

Третья глава диссертации посвящена рекомендациям по повышению эффективности использования ресурсного потенциала предприятий гостиничного бизнеса, где представлена разработка методики оценки эффективности программы формирования ресурсного потенциала гостиницы. В настоящее время существуют различные стандарты обслуживания, которые оказывают существенное влияние на эффективность использования ресурсного потенциала гостиницы. Причем, если стандарты базовых услуг являются достаточно понятными, то дополнительные услуги очень трудно стандартизировать. Поэтому предлагаемые автором ряд практических рекомендаций по повышению эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы с учетом скрытых ресурсов дополнительных услуг является в настоящее время актуальным вопросом.

Для повышения потенциала материально-технической базы целесообразно разграничить основные компоненты и разбить программу в соответствии с этими компонентами: номерной фонд. Номерной фонд должен поддерживаться в рабочем состоянии с обязательным капитальным обновлением один раз в 10 лет; рестораны, бары. Рестораны должны быть рассчитаны по площади с условием возможности максимальной рассадки проживающих в гостинице гостей. Часы работы баров зависят от местоположения гостиницы. В случае если гостиница находится в окружении других независимых баров / ресторанов / ночных клубов, то круглосуточная работа нецелесообразна. Бар должен быть открыт до 2 часов утра максимум.

Если гостиница находится вне шаговой доступности от наиболее посещаемых туристами мест в городе, то имеет смысл работу бара сделать

круглосуточной для максимизации выручки; банкетные / конференц-залы. Банкетные залы поддерживаются в рабочем состоянии и должны быть оснащены всем необходимым оборудованием: проекторы LCD, экраны, звуковое оборудование, которое можно предлагать как дополнительную услугу, помимо аренды зала и, например, банкетного меню; оборудование. Кухонное оборудование и инженерные системы должны быть в исправном состоянии и подлежать полной замене каждые 10-15 лет. Необходимо следить за потреблением энергии (электричество/газ), особенно в ночное время и в период зимних холодов.

Маркетинговый ресурс гостиницы – это продвижение его «сильных» сторон и сглаживание «слабых» для потенциальных покупателей-гостей. Определив свои сильные и слабые стороны (местоположение, набор услуг, конкурентную среду), гостиница может позиционировать себя в следующих потребительских сегментах: рынок делового туризма; рынок познавательного туризма; обслуживание туристских агентств; работа с туроператорами и вхождение в их зонтичный бренд; сотрудничество с event-индустрией, в том числе с организаторами выставок и конференций; реализация продукта в специальных сегментах: спорт, путешественники с ограниченными возможностями, правительственные делегации, праздники / торжества и т.д.; акцент на предоставлении услуг ресторанов, баров, летних террас, выездного обслуживания.

Также целесообразно использовать маркетинговые возможности для сокращения слабых сторон и противостояния угрозам внешней среды. Мы считаем, что повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы возможно только при соблюдении базовых рекомендаций, рамочных ограничений и нацеленности на построение синергетического эффекта в масштабах всей гостиницы. Таким образом, использование данных рекомендаций позволит более полно использовать имеющийся ресурсный потенциал гостиницы.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, N 49, ст. 5491; 2007, N 7, ст. 833; 2009, N 52 (ч. I), ст. 5441; 2010, N 32, ст. 4298).

2. Приказ Минспорттуризма РФ от 15.12.2010 N 1351 «Об утверждении порядка аккредитации организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 27.01.2011 N 19574).

3. Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 01 августа 2012г. № 820 «Об утверждении Положения о Департаменте туризма и региональной политики Министерства культуры Российской Федерации».

4. Приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2011 г. N 35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи».

5. Постановление Правительства Москвы от 19.05.2009 №462-ПП (ред. от 08.08.2012) «О проекте размещения жилищного и других видов строительства в городе Москве на период 2011-2015 гг.». Первоначальный текст документа опубликован в издании: «Вестник Мэра и Правительства Москвы», № 32, 02.06.2009.

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 20 июля 2011 г. N 590 «О Министерстве культуры Российской Федерации» (в ред. Постановлений Правительства РФ от 24.10.2011 N 859, от 28.01.2012 N 43, от 19.04.2012 N 349, от 19.06.2012 N 606).

7. ГОСТ Р 51185-2008. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. Введен. 18.12-2008-N. М.: Изд-во стандартов. 2008. 124 с. (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).

8. ГОСТ Р 53423-2009. Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. Введен 03.11-2009 г- Изд-во стандартов. 2009 с. 496. (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).

9. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51185-2008. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» даёт определения таким понятиям, как «средство размещения», «гостиница», «номер», а также устанавливает виды средств размещения и номеров в средствах размещения. ГОСТ Р 51185-2008. Введ. 2008–05-18. М.: Изд-во стандартов, 2008. 27 с.

10. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 53423-2009 (ИСО 18513:2003). Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. ГОСТ Р53423-2009. Введен 2009-03-23. М.: Изд-во стандартов, 2009. 14 с.

11. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54606-2011. Услуги малых средств размещения. Общие требования. ГОСТ Р 54606-2011. Введен 2011-06-06. М.: Изд-во стандартов, 2011, 34 с.

12. Актуальные проблемы гостиничного бизнеса. // HotelPro [Москва, 2016]. URL- <http://prohotel.ru/news-211426/0> (дата обращения: 22.06.2016)

13. Амосова Г.М. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы: автореф. дис. ... канд. экон. Наук. Санкт-Петербург: Изд-во СПб, 2013, 45 с.

14. Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг, прогноз на 2015-2019 гг.// Электр. Библ. 2014. Т. 6, вып. 1 URL. http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf. (дата обращения 23.12.2014)

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

16. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь. Англо-русский// ИНФРА-М; Весь Мир, 2016. URL. <http://www.vocable.ru/dictionary/1163/word/resursy> (дата обращения: 06.05.2016).

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

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

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

20. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006 № 2. URL. <http://dis.ru/library/518/25797> (дата обращения: 05.2016).

21. Горин С.В. Сущность и содержание деловой репутации организации // Репутациология. 2010. № 4. С. 12–20.

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

23. Грекова Г.И., Савина Т.С. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка // Вестник Новгород. гос. Ун-та. 2012. № 69. 48-52 с.

24. 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

33. Меры поддержки гостиничной отрасли в зарубежных государствах. URL <http://www.hotelconsulting.ru/newspage.shtml?id=21> (дата обращения: 05.2016).

34. Михайлов С.А. Управление процессом формирования качества гостиничных услуг малых средств размещения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Краснодар, 2012. 130 с.

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

36. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2011. 229 с.

37. 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.

38. Нетребин Ю.Ю. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения в современных условиях: монография. Новосибирск : СИБПРИНТ, 2011 г.

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

40. Обзор рынка гостиничных операторов в России. Март, 2013. URL: <http://www.1rre.ru/upload/iblock/d94/analitics-realty-hotel-01-03-2013-4297.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

41. 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.

42. Планирование развития потенциала предприятия. Режим доступа: <http://www.managewind.ru/pods-423-1.html> (дата обращения: 06.05.2016).

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

44. Российская гостиничная ассоциация: сайт. URL: <http://rha.ru/> (дата обращения: 02.02.2016).

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

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

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

48. Стандартизация и сертификация в сфере услуг / под ред. А. Ракова. М., 2002.

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

50. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс: учеб. М. : Юнити-Дана, 2011 г. 877 с.

51. 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.

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

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

54. Харченко К. DISCOVERY Research Group: Исследование рынка гостиниц в России. URL <http://www.rb.ru/article/discoveryresearchgroup-issledovanie-rynka-gostinits-v-rossii/6643154.html> (дата обращения: 09.05.2016).

55. Чаплина А.Н. Методология и методы управления потребительским рынком для городского населения: монография. Красноярск, 2002. 231 с.

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

57. 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: 06.2016).

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

59. Шафиков М.Т. Потенциал: сущность и структура // Социально–гуманитарные знания. 2002. № 1. С. 236-246.

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

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

62. Яброва О.А. Управление ресурсным обеспечением предприятия общественного питания в ресторанно-гостиничном комплексе СПб.: СПбГУЭФ, 2004. 147 с.