

А. С. Поникарова, А. В. Шипова, Е. Н. Горелова

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННЫМ КОМПЛЕКСОМ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Ключевые слова: гостинично-ресторанный комплекс, анализ управленческой деятельности, стратегия развития.

Исследована система управления гостинично-ресторанным комплексом государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк», выявлены сильные и слабые стороны комплекса, его возможности и угрозы во внешней среде. Совместный анализ вышеперечисленных факторов позволил сформулировать стратегические альтернативы и сформировать стратегию развития модели управления комплексом. Была представлена социально-экономическая оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления гостинично-ресторанным бизнесом в учреждении.

Keywords: hotel and restaurant complex, the management analysis, the strategy of development.

The management system of hotel and restaurant of SAI "IT Park" was researched in the article, the strong and weak points of the complex, its opportunities and threats in the environment were also identified. A joint analysis of these factors allowed us to formulate strategic alternatives and the strategy of development of complex management model. Socio-economic assessment of the interventions effectiveness by management system improvement of hotel and restaurant business in the SAI "IT-park".

Введение

Современная индустрия туризма является одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. /1/

В последние годы рынок туристских услуг быстро расширяется во многих городах России, в том числе и в городе Казань. Формирование в России рыночных отношений обусловило существенные изменения в содержании управления гостиничным комплексом. Для достижения результатов в конкурентной борьбе необходима выработка эффективной стратегии развития, которая соответствует сложившейся рыночной ситуации. /1/

В представленной работе приведены результаты исследования гостинично-ресторанного комплекса государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк» методом SWOT-анализа, посредством которого была сформулирована и предложена стратегия развития организации.

Анализ управленческой деятельности гостинично-ресторанного комплекса ГАУ «ИТ-парк»

Для оценки эффективности управленческой деятельности комплекса и детального разбора сложившейся ситуации и определения единой стратегии комплекса был проведен SWOT – анализ, а также проанализировано положение компании на рынке по отношению к прямым конкурентам.

Согласно данным портала бронирования «Booking.com», гостинично-ресторанный комплекс «ИТ-парк» занимает лидирующее место по такому критерию как размер номеров, также потребители отмечают, что именно этот комплекс предлагает наиболее лояльные цены. Данные исследования представлены в диаграмме на рисунке 1.

Как видно из рисунка, критерием, по которому гостинично-ресторанный комплекс ГАУ

«ИТ-парк» стоит на последнем месте является оказание дополнительных услуг.

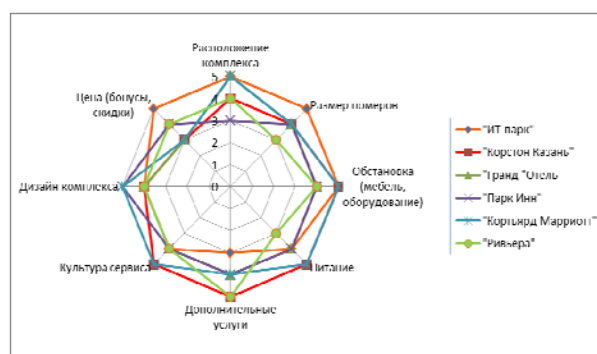


Рис. 1 – Положение гостинично-ресторанного комплекса ГАУ «ИТ-парк» на рынке по отношению к конкурентам

Учитывая представленные выше данные, был проведен SWOT-анализ комплекса. Первоначально были выявлены наиболее важные сильные и слабые стороны организации, угрозы во внешней среде и возможности организации в ней.

Рассмотрим сильные стороны организации.

1) Важнейшей сильной стороной гостинично-ресторанного комплекса «ИТ-парк» является его местоположение. Несмотря на схожее расположение большей части конкурентов, «ИТ-парк» выделяется, как отель, расположенный в максимальной близости к транспортным развязкам и магистралям.

Комплекс имеет выгодное расположение и с точки зрения привлечения клиентов во время проведения XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 года. Благодаря расположению в нескольких минутах ходьбы от таких спортивных объектов, как «Баскет Холл» и озеро Кабан, на котором будут проводиться соревнования по водным видам спорта, комплекс может рассчитывать на размещение и питание участников и болельщиков.

2) «ИТ-парк Отель» отличается размером предлагаемых комнат. По сравнению с отелями-конкурентами – номера в два-три раза больше по площади. Это отмечают практически все гости «ИТ-парка», а также посетители сайта booking.com. /4/

3) Поскольку гостинично-ресторанный комплекс «ИТ-парка» - это не только гостиница и ресторан, но и большой светлый конференц-зал на 220 посадочных мест, пресс-холл, 5 переговорных комнат, ланч-зона и лофт-холл, гости «ИТ-парка» смогут жить, отдыхать и работать не выходя из здания. Также по предварительной договоренности предоставляются услуги Event-менеджеров, которые спланируют, организуют и с блеском проведут любое мероприятие.

4) «ИТ-парк Отель» выгодно отличается и наполнением комнат. Он один из немногих отелей, предлагающий своим гостям мини-кухню в каждом номере любой категории. Кухня полностью оборудована всем необходимым: холодильником, микроволновой печью, электрическим чайником и набором посуды на две персоны. Также в каждом номере есть гладильная доска и утюг.

Поскольку отель открылся совсем недавно - мебель и оборудование еще не успели износиться, еще и поэтому в каждом номере «ИТ-парк Отеля» гостей ждут уют и комфорт.

5) На территории ГАУ «ИТ-парк» есть три охраняемые парковки, на одной из которых при желании гость может забронировать себе место.

6) Для гостей, желающих надолго задержаться в «ИТ-парке» отель предоставляет уникальную возможность разместиться в номере на месяц за полцены. Для постоянных клиентов гостиницы существуют специальные тарифы, предполагающие от 10 до 15% скидки в зависимости от количества заселяемых гостей в год. Это определено повышает конкурентоспособность комплекса.

7) Стоит отметить, что директором гостинично-ресторанного комплекса является высококвалифицированный специалист с опытом работы в данной сфере во многих странах мира более 30 лет.

Поскольку проблема дефицита квалифицированных кадров оказывает огромное влияние на работу комплекса, в «ИТ-парке» разработали специальную мотивационную программу, направленную на удержание работников в компании. Она заключается в том, что все сотрудники помимо прохождения программы начального обучения получают возможность совершенствования профессиональных и личностных навыков через прохождение различных тренингов. В дополнении к этому отель оплачивает сотрудникам обучение на курсах иностранного языка. Однако самой важной частью программы является выявление наиболее перспективных сотрудников и целенаправленная индивидуальная работа с ними в рамках продвижения по карьерной лестнице. Для этого проводятся регулярные встречи работников и руководства, на которых обсуждается деятельность сотрудников и их видение своей

работы и карьеры.

Остановимся подробнее на слабых сторонах организации.

1) Гостинично-ресторанный комплекс является частью государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк», который с 2012 года стал полностью бюджетной организацией. Данная организационно-правовая форма приносит массу неудобств – начиная от длинной процедуры принятия решений и заканчивая сложной системой взаиморасчетов. Каждое предложение по какому-либо вопросу рассматривается очень долго и проходит длинную цепь согласований, что, несомненно, не дает возможности своевременно реагировать на изменения внешней среды. Более того, как в любом бюджетном учреждении, в «ИТ-парке» все взаиморасчеты проходят через Федеральное Казначейство по крайне строгим правилам, просто не приемлемым для работы коммерческого предприятия, которым по сути и является комплекс. /2, 3/

Как уже отмечалось выше, гостинично-ресторанный комплекс входит в состав государственного автономного учреждения технопарка в сфере высоких технологий «ИТ-парк», которое осуществляет централизованное управление финансовыми потоками и перераспределяет финансовые ресурсы между всеми подразделениями. Так как гостинично-ресторанный комплекс является одним из наиболее прибыльных подразделений организации, излишние, по мнению руководства, финансовые ресурсы уходят на развитие других отделов, что значительно снижает уровень reinvestиций в сам комплекс.

2) Как одну из слабых сторон комплекса стоит отметить неразвитость системы маркетинга. Исследование рынка рассматриваемых услуг проводится несистематически, рекламная кампания комплекса практически отсутствует, что не позволяет привлекать большого количества гостей.

3) История гостинично-ресторанного комплекса «ИТ-парк» невелика, в силу его недолгого существования – он был открыт в 2011 году. Это разительное отличие от главных конкурентов – отелей «Ривьера» и «Park Inn», имеющих богатую историю.

4) Одним из серьезнейших недостатков комплекса является неэффективное использование производственных площадей. По сравнению с конкурентами, в отеле «ИТ-парка» нет номеров «Twin» – номеров с отдельными кроватями (в рассматриваемом комплексе номера только с одной односпальной или двухспальной кроватью). Их отсутствие сказывается на привлекательности отеля, поскольку на подобные номера существует спрос среди определенного сегмента клиентов.

5) Как отмечают сотрудники «ИТ-парка», отель не способен, в силу небольшого номерного фонда и, принимать и размещать многочисленные группы людей. В это время, как многие конкуренты имеют все необходимые условия для размещения туристических и бизнес групп размером от 100

человек и более.

Рассмотрим возможности организации.

Основные возможности компании заключаются в увеличении количества бизнес-туристов за счет повышения заинтересованности, во-первых, зарубежного бизнеса по отношению к России и, во-вторых, регионального бизнеса по отношению к крупнейшим городам Российской Федерации, и особенно к Казани в преддверии Универсиады в 2013 году.

Уже в течении многих лет крупные зарубежные компании инвестируют средства в свое развитие на территории Российской Федерации. Существует много факторов привлекательности нашего рынка для иностранцев: слабое развитие местных производителей в большом количестве отраслей, в некоторых случаях неосвоенный рынок и т.д.

К настоящему времени в Татарстане сформированы все условия и предпосылки, необходимые для успешной деятельности российских и иностранных инвесторов. Передовое инвестиционное законодательство гарантирует режим максимального благоприятствования для отечественных предприятий и компаний-нерезидентов. На уровне Правительства регулярно утверждается перечень приоритетных инвестиционных проектов, нуждающихся в различных мерах государственной поддержки.

Суммарный объем последних в стоимостном эквиваленте превышает отметку в 1 млрд. долларов США в год. Татарстан располагает обширной и разнообразной инфраструктурой стимулирования инвестиционной активности. Наличие «пула» инвестиционных и венчурных фондов позволяет нам оказывать финансовое содействие и крупным инвесторам и субъектам малого и среднего предпринимательства. /5/

Рассмотрим подробнее угрозы организации.

К одной из серьезнейших угроз относится появление сильных конкурентов. Жизненный цикл отрасли находится на стадии роста: наблюдается все большее появление новых игроков. К 2013 году планируется открытие более чем 50 новых отелей. Кроме того, на российский рынок выходят иностранные гостиничные сети. Например, австрийская компания «Штрабаг АГ» планирует строительство отеля «Кемпински» к 2013 году.

Экономическая нестабильность накладывает отпечаток на развитие отеля, равно как и отрасли в целом, вызывая нестабильность экономики. Это выражается в первую очередь в колебании валютных курсов и росте процентных ставок. Колебания валютных курсов ведут к неустойчивости цен на предоставляемые отелями услуги. Особенно эти колебания влияют на иностранных туристов – если курс рубля снижается, становится дешевле пользоваться услугами отелей, если курс повышается – обратное. В связи с вероятностью повышения цен на нефть ожидается повышение курса рубля относительно евро и доллара. Рост процентных ставок приводит к сложности получения кредита.

Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления гостинично-ресторанным бизнесом в учреждении

Выявив сильные и слабые стороны гостинично-ресторанного комплекса, его возможности и угрозы, мы можем сопоставить их между собой для формирования стратегических альтернатив и, в итоге, выбора конечной стратегии. Таким образом, алгоритм развития организации может выглядеть следующим образом:

1. Расширение своего влияния на рынке бизнеса за счет использования имеющихся конференц-залов, а также предоставлением набора дополнительных услуг, не представленных фирмами-конкурентами. Популярность бизнеса в последнее время неуклонно растет, поэтому не использовать такую возможность, учитывая наличие у компании необходимых помещений, возможность оказывать сопутствующие услуги и высокую квалификацию персонала было бы неразумно. Также для увеличения загрузки гостиницы имеет смысл поиск долгосрочных партнеров за счет диверсификации в туристический бизнес.
2. Повышение эффективности использования производственных площадей за счет реорганизации финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс. По возможности обособить часть финансовых ресурсов исключительно на нужды комплекса.
3. Формирование в гостинично-ресторанном комплексе системы маркетинга, которая постоянно осуществляла мониторинг рынка, проводила бы исследования и осуществляла PR-деятельность.
4. Для устранения такой слабой стороны комплекса, как несогласующаяся с видом деятельности организационно-правовая форма, идеальным решением было бы выделение ресторана в самостоятельную организацию с изменением организационно-правовой формы для создания более гибкой и мобильной компании, либо изменение нормативно-правовой базы в части исполнения норм 94 ФЗ для рассматриваемого вида деятельности в составе государственного учреждения.

Сопоставив возможности и угрозы, сильные и слабые стороны комплекса, мы сформулировали стратегию его дальнейшего развития: реорганизация предприятия путем выделения части комплекса (ресторана) в общество с ограниченной ответственностью при работе с ГАУ в качестве управляющей компании, предоставляющей, в том числе, помещения в аренду; формирование системы маркетинга в гостинично-ресторанном комплексе; совершенствование культуры гостеприимства путем активного заимствования зарубежного опыта; повышение эффективности использования производственных площадей за счет реорганизации

финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс; непрерывный мониторинг ситуации и выработка предложений по реализации назревающих проблем.

В процессе развития организации необходимо сбалансированное безопасное развитие всех ее составляющих. Это приводит к необходимости формирования модели управления гостинично-ресторанным комплексом, что делает управление им эффективным, позволяя минимизировать риски на стадии возникновения, экономя ресурсы. Ниже на рисунке 2 представлена модель управления гостинично-ресторанным комплексом ГАУ «ИТ-парк».

Данная модель, как и любая другая модель управления, состоит из взаимосвязанных элементов: входных данных, объекта управления, данных на выходе и управляющего воздействия. В данном случае под управляющим воздействием понимается корпоративная стратегия всего технопарка в целом, а также стратегия управления гостинично-ресторанным комплексом, которая формируется под действием первой. Объект управления представляет собой гостинично-ресторанный комплекс, включающий четыре составляющие: гостиницу, ресторан, отдел продаж и (согласно предложенной стратегии) маркетинга, а также систему постоянного мониторинга. Все составляющие, развиваясь, взаимодействуют между собой и непосредственно влияют друг на друга.

Развитие всех составляющих комплекса происходит, опираясь на основные направления развития. При этом, благодаря введенной системе мониторинга ситуации появилась обратная связь: стратегии корректируется в зависимости от поступающей информации о развитии комплекса.

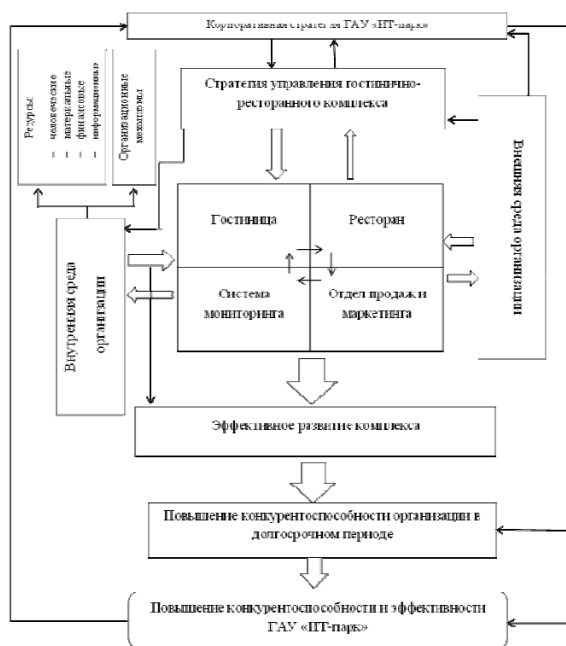


Рис. 2 - Модель управления гостинично-ресторанным комплексом ГАУ «ИТ-парк»

Согласно модели на объект управления воздействуют внутренняя и внешняя среда. Внутреннюю среду условно можно обозначить как имеющиеся в распоряжении организации ресурсы (человеческие, информационные, материальные, финансовые) и организационные механизмы (организационная структура, организационная культура, и т.д.), которые могут меняться в зависимости от функционирования комплекса. При этом весь объект управления, внешняя среда и влияние внутренней оказывают непосредственное воздействие на эффективное развитие организации (гостинично-ресторанного комплекса), что, несомненно, повышает ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Являясь частью технопарка, гостинично-ресторанный комплекс, в свою очередь, влияет на повышение его конкурентоспособности и эффективности функционирования в целом.

Социально-экономическая оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления гостинично-ресторанным бизнесом в учреждении

Согласно разработанной стратегии реорганизация предприятия будет проводиться путем выделения части комплекса (ресторана) в общество с ограниченной ответственностью при работе с технопарком в качестве управляющей компании, предоставляющей, в том числе, в аренду помещения гостиницы, ресторана и соответствующих подсобных помещений. При этом предполагается, что в Устав государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк» будут внесены соответствующие изменения.

Такая реорганизация решает сразу ряд проблем:

1. Ресторан сможет самостоятельно устанавливать ценовые тарифы на оказание услуг в любое время без дополнительных ступеней согласования.
2. Процесс заключения договоров станет намного проще благодаря отсутствию многоступенчатой системы согласования.
3. Взаиморасчеты с поставщиками и клиентами будут протекать быстрее благодаря прямым финансовым потокам.
4. Ресторан сможет сформировать самостоятельную бухгалтерию, занимающуюся только вопросами ресторана, в связи с чем все финансовые процессы будут протекать быстрее.
5. При автономии ресторана на него не распространяется Федеральный Закон № 94, а, следовательно, никакие закупки не будут ограничиваться лимитами, отпадет необходимость в проведении аукционов.

Выделение в отдельное предприятие только части комплекса связано с тем, что наибольшие трудности в функционировании в рамках государственного учреждения возникают именно в

ресторане.

Планируется, что ресторан по-прежнему будет напрямую взаимодействовать с гостиницей и ивент-отделом (отделом продаж), выполняя все те же функции, что и до реорганизации.

Согласно предложенной стратегии в комплексе будет формироваться система маркетинга, опираясь на которую будут проводиться исследования рынка бизнес-туризма, а также формироваться стратегии по расширению влияния рассматриваемой организации на данном рынке. Также необходимо будет провести обширную рекламную кампанию для информирования потенциальных клиентов и повышения узнаваемости бренда.

В рамках реализации стратегии комплекс будет нацелен на повышение эффективности использования производственных площадей за счет реорганизации финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс.

Согласно предложенной стратегии также необходимо продолжать совершенствование культуры гостеприимства путем активного заимствования зарубежного опыта. Планируется, что подобные мероприятия будут осуществляться за счет передачи знаний и опыта директором гостинично-ресторанного комплекса в рамках проводимых им программ обучения персонала и тренингов.

Непрерывный мониторинг ситуации и выработка предложений по реализации назревающих проблем – один из ключевых пунктов стратегии. Благодаря такому подходу компания сможет быстро реагировать на различные изменения внешней среды, прогнозировать и контролировать изменения.

Все вышеперечисленные факторы приобретают особую значимость в преддверии Универсиады 2013 года. При бесперебойном функционировании ресторана, с возможностью введения спортивного питания, достаточном количестве оборудования и правильной

маркетинговой политике комплекс может привлечь большое количество клиентов и гостей помимо уже запланированных Дирекцией Универсиады. Гостинично-ресторанный комплекс ГАУ «ИТ-парк» может стать как объектом размещения и питания спортсменов, так и прекрасной площадкой для журналистов и репортеров, которые будут иметь возможность также проводить различного рода заседания, встречи и интервью в конференц-залах.

Основываясь на вышеизложенных аргументах, можно утверждать, что, придерживаясь сформулированной стратегии, организация сможет оптимизировать свою работу и выйти на желаемые уровни получения прибыли.

Литература

1. В. Ткаченко Гостиничные системы: функции и возможности. Сети и бизнес, №2 (57), 8-10 (2011)
2. Федеральный закон Российской Федерации от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ «Об автономных учреждениях».
3. Федеральный закон N 94-ФЗ от 21.07.2005 г. «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»
4. Гилязутдинова И.В., Поникарова А.С., Краснова А.В. Некоторые аспекты оценки эффективности систем управления инновационным развитием промышленного комплекса (на примере нефтехимического комплекса Республики Татарстан) /И.В. Гилязутдинова, А.С. Поникарова, А.В. Краснова // Вестник Казанского технологического университета – 2011.- №23 - С. 211-217.
5. Поникарова А.С., Бардасова Э.В., Тагирова Г.Ф., Поникарова И.Н. Внедрение автоматизированных информационных систем управления использованием ресурсов предприятия как условие достижения устойчивого инновационного развития / А.С. Поникарова, Э.В. Бардасова, Г.Ф. Тагирова, И.Н. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета – 2012.- №2 - С. 172-178.
6. www.invest.tatar.ru