Ковальчук Андрей Павлович
доцент кафедры гостиничного и туристического бизнеса,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва
AndrKow@inbox.ru

Индустрия гостеприимства: как бороться с факторами, тормозящими развитие?

развитие предпринимательской деятельности в индустрии гостеприимства

Аннотация

В статье анализируются основные проблемы развития предпринимательской деятельности в индустрии гостеприимства. Рассматриваются специфические особенности организации предпринимательской деятельности в отрасли, даются рекомендации по антикризисному управлению.

Ключевые слова: антикризисное управление, инвестиции, кризисные явления в экономике, параметры финансового состояния предприятия, срок окупаемости инвестиций, успех предпринимательской деятельности

Основная составляющая успеха предпринимательской деятельности в индустрии гостеприимства заключается в технико-экономическом обосновании на предприятиях предстоящих целей, задач и оценке эффективности инвестиционных решений, выбора наилучших способов их осуществления при условии ограниченности ресурсов. На сегодняшнем этапе развития для большинства российских предпринимателей главной задачей является выгодное привлечение и эффективное использование финансовых средств с учетом факторов времени, рисков, инфляции и т.д. Принятием своих управленческих решений предприниматели обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе реализации инвестиционных намерений, на достижение поставленных целей. Таким образом, организация предпринимательской деятельности предусматривает не только управление инвестициями, но и ориентацию участников предпринимательской деятельности на реализацию принятых решений.

Факторы, тормозящие развитие индустрии гостеприимства

Развитие предпринимательства в индустрии гостеприимства в России всегда сопровождалось с целым рядом проблем экономического

и политического характера (12). Среди множества проблем самыми распространенными является частые изменения в законодательстве, высокие банковские проценты, отсутствие страхования предпринимательских рисков.

Характер предпринимательского потенциала индустрии гостеприимства в России обусловлен переходным состоянием российской экономики, для которой характерно проявление ряда факторов, тормозящих развитие предпринимательства в отрасли:

– кризисные явления в экономике (так в кризисный 2009 г. в России загрузка отелей упала на 22,8%, по сравнению с 2008 г. (11));

– несовершенство законодательства (нестабильность законодательной базы – происходит постоянное изменение правил деятельности предприятий);

– несовершенство налоговой системы (уровень действующих ставок налогов превышает все разумные пределы, а перечень налоговых льгот для вновь создающихся предприятий ограничен);

– безопасность деятельности предприятия (развитие предпринимательства в России характеризуется целым рядом источников потенциальных угроз предприятиям и отсутствием практических возможностей противодействия им на основе закона);

– длительный срок окупаемости инвестиций в объекты индустрии гостеприимства (от 7 до 10 лет (1, 8));

– проблемы финансирования проектов из-за сложности получения земельных участков (неопределенность инвестиционных затрат при оформлении землеотводной документации и других разрешающих документов);

– недостаточность или дороговизна банковских кредитов;

– нехватка и текучесть квалифицированных кадров в отрасли;

– неравномерное распределение гостиничного фонда в пользу крупных городов (предпринимателей интересуют объекты капиталовложений в крупных городах, где инвестиции окупаются быстрее и приносит большие доходы).

Управление бизнесом в условиях меняющейся среды

Особенностью развития отечественного предпринимательства в индустрии гостеприимства являются ограниченность собственных ресурсов и риски в конкурентной борьбе с зарубежными гостиничными сетями. Отсутствие достаточных стартовых капиталов усугубляется сложностью получения кредитов. Большинство банков предпочитает работать с крупными заемщиками, имеющими достаточное залоговое обеспечение. Поэтому для отечественных предпринимателей поиск долгосрочных финансовых ресурсов для реализации инфраструктурных проектов является довольно сложной задачей. Обеспечение кредитами представляется возможным в большей степени для предприятий, имеющих финансовую устойчивость и занимающих стабильное положение на рынке услуг. Российское предпринимательство существует не более двадцати лет, и устойчивых, действительно успешных предприятий, имеющих сложившуюся репутацию и кредитную историю, не так уж и много. Предоставлению же кредита предшествует большая подготовительная работа, направленная на получение максимально полной информации о потенциальном заемщике.

В целом, анализируя сложившуюся ситуацию в стране, можно сделать

вывод, развитие предпринимательства в индустрии гостеприимства представляет собой сложный и трудоемкий процесс, сопровождающийся многочисленными проблемами, встречающимися на его пути. С развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивости экономической среды, что порождает неясность и неуверенность в получении ожидаемого результата, а следовательно, возрастает риск, то есть опасность неудачи, непредвиденных потерь. В особенности это присуще начальным стадиям освоения предпринимательства.

В такой ситуации предприятия, работающие в условиях рыночной экономики, должны обладать большой гибкостью, способностью быстро реагировать на изменение макроэкономической среды. В современной предпринимательской деятельности частота обновления технологий и методов ведения бизнеса подразумевает его постоянное движение и развитие, отсутствие изменений практически всегда приводит к кризису.

Главной задачей управления предприятием в таких условиях является реализация мероприятий по поддержанию их финансового положения и укрепление конкурентного потенциала, а основным средством реализации – осуществление изменений.

Признаки ухудшения финансового состояния предприятия

Параметры финансового состояния предприятия – одна из наиболее часто встречающихся причин упадка предпринимательской активности (9). Речь идет о необходимости непрерывном режиме проводить анализ динамики финансового состояния предприятия, обращая особенное внимание на следующие тревожные сигналы:

– увеличение затрат на производство услуг – предприятие, затраты которого превышают затраты конкурентов, всегда будет находиться в проигрышном состоянии;

– необоснованный рост расходов предприятия (представительских, на командировки, участие в нерентабельных проектах, покупка дорогостоящего оборудования и т.п.);

– хроническая нехватка оборотных средств финансирования операционной деятельности отеля, нерегулярная и неполная выплата заработной платы, вынужденное использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

– устойчиво низкие значения ключевых показателей деятельности отеля (прибыльность, рентабельность, уровень доходов, загрузка, средняя цена номера и т.п.) в сравнении со среднерыночными показателями;

– низкое значение ликвидности, неоптимальное соотношение между увеличением дебиторской задолженности, запасами продуктов на складе, уменьшением наличности, с одной стороны, и потребностями в краткосрочных финансовых ресурсах, с другой;

Как показано на *рис.* (*см. на с. 94*), антикризисное управление предприятием объединяет совокупность управленческих инструментов, направленных, в первую очередь, на оптимизацию бизнес-процессов и операционной деятельности с целью уменьшения всех статей затрат и увеличения поступления денежных средств, необходимых для достижения целей развития предприятия (6). Кроме этого, необходимо проведение соот-

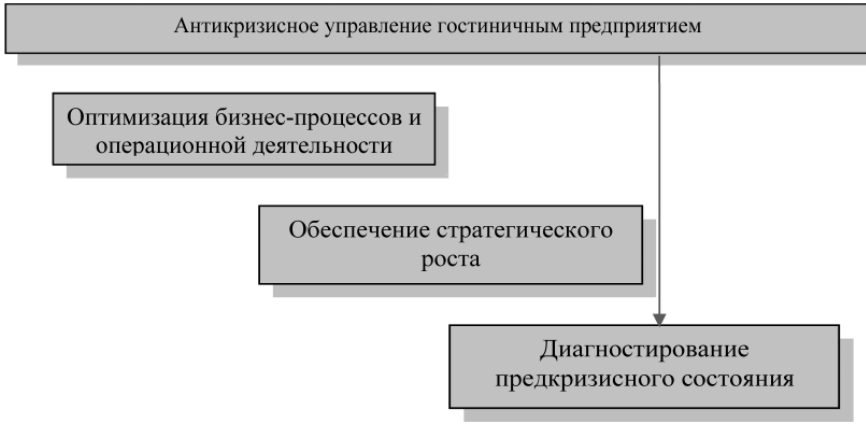


Рис. Антикризисное управление гостиничными предприятиями

ветствующих мероприятий по повышению объема продаж и прибыли. В дополнение ко всему, целесообразно на постоянной основе проводить оценку финансово-экономического состояния предприятия, включая анализ показателей эффективности бизнес-процессов, ликвидности и рентабельности.

Методы антикризисного управления

Работа по реализации современных подходов и методов антикризисного управления может начинаться с любого элемента системы управления предприятием, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

Наиболее общие подходы и методы антикризисного управления можно сформулировать следующим образом:

– выработка стратегии развития предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон, охватывающей все направления его деятельности;

– создание эффективного контроллингового управления, т.е. анализ показателей о финансово-хозяйственной деятельности и выявление причин отклонений их фактических значений от плановых;

– реализация определенных подходов по нормированию (лимитированию) финансовых расходов и диверсификации капиталовложений, с целью уменьшения инвестиционных рисков;

– совершенствование структуры управления и системы принятия решений, системы стимулирования;

– система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы и новаторства.

Заключение

История свидетельствует, что именно в эпоху рецессий рождались компании, которые с течением времени становились мировыми брендами – лидерами в своих отраслях (Hyatt Marriott, Burger King и др.). При этом нужно отметить, что их появление не сопровождалось какими бы то ни было значительными инвестициями – эти компании поя-

вились в большей степени благодаря гибкости, упорству, новаторству и предприимчивости своих основателей. Для действующих же компаний кризис – хороший шанс избавиться от ненужных, неэффективных и вредных элементов в финансово-экономической деятельности, получив новые возможности для своего развития в будущем.

Литература

1. Алексеева Н. Сеть или не сеть // Журнал «ProОтель». – 2010. – № 4.
2. Акинфиев В. Бизнес-план. Анализ инвестиций. Методы и инструментальные средства. – М., 2009.
3. Балдин К.В. Инвестиции: системный анализ и управление. – М., 2009.
4. Зелль Аксель. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М., 2007.
5. Ивасенко А.Г. Инвестиции: источники и методы финансирования. – М., 2009.
6. Ларионов И.К. Антикризисное управление. – 2012.
7. Лау ниц М. Особенности антикризисного управления // РИСК. – 2011. – № 4.
8. Панина И. От первых объектов к экспансии // ProОтель. – 2009. – № 4.
9. Сироткин С.А. Финансовый менеджмент на предприятии. – 2011.
10. Тарасенко Э.В. Кризис – это время продвижения услуг высококлассных отелей // Российское предпринимательство. – 2011. – № 2. – Вып. 1 (177).
11. РБК: ежемесячный деловой журнал. – 2011. – № 3. – С. 19.
12. Морозов К.В. Тенденции развития современного гостиничного хозяйства // Российское предпринимательство. – 2007. – № 1 (85). – с. 131–134. – http://www.creativeconomy.ru/articles/9581/

РП

Andrey P. Kovalchuk
Associate Professor, Department of Hospitality and Tourism Business, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Development of Entrepreneurship in the Hospitality Industry

Abstract

The paper analyzes the main development problems for entrepreneurship in the hospitality industry. The author considers specific characteristics of business organization in the industry and gives recommendations on crisis management.

Keywords: crisis management, investment, economic crisis phenomena, parameters of company financial condition, payback period of investments, success of enterprising