

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ТУРИСТСКО-ГОСТИНИЧНЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

В статье рассмотрены вопросы, касающиеся многофункциональных туристско-гостиничных комплексов. Приведено определение данного понятия. Рассмотрены основные модели построения системы управления МТГК. Проведена комплексная оценка эффективности функционирования данных моделей. На основе проведенного анализа выделены основные принципы формирования систем управления МТГК.

Surova S.A. The Modern Models of Management for the Multifunctional Tourist-Hotel Complexes

The matters concerning the multifunctional tourist-hotel complexes are examined in the article. The definition of the given term is specified. The main models of construction of the management system for the MTHC are analyzed. The complex estimation of efficiency of functioning of the given models has been made. Based on the carried out analysis, the main principles for forming of the management systems for the MTHC are specified.

В последнее время строительство различного рода многофункциональных комплексов становится все более популярным. Этот формат застройки используется и в строительстве жилья, и торговых комплексов, становятся популярными многофункциональные комплексы в индустрии гостеприимства.

Согласно классификации Urban Land Institute, многофункциональный комплекс, или как его еще называют mixed-use – это «проект, который получает доход от трех и более функциональных назначений, имеющих независимый спрос».

Многофункциональность помогает снизить риски за счет распределения их между несколькими составляющими, а также позволяет надеяться на то, что посетители и арендаторы одной части комплекса могут составить аудиторию и другой его функциональной части.

В основе идеи создания многофункциональных комплексов лежит именно экономическая целесообразность. Кроме этого нельзя исключать и максимальное использование потенциала отведенного участка земли. При строительстве многофункционального комплекса на небольшом участке земли можно извлечь большую прибыль, чем при строительстве одиночного объекта. Это связано с тем, что привлекательность каждого элемента комплекса повышает привлекательность остальных элементов. Наполнение МК определяется в зависимости от места его расположения, существующей инфраструктуры и массы других факторов.

Однако, объединяя в себе несколько направлений, такого рода комплексы имеют доминирующую функцию, которая четко выделяется среди всех имеющихся в данном комплексе. Эта функция зависит от назначения комплекса. Для многофункциональных туристско-гостиничных комплексов доминирующей функцией можно считать проживание, то есть гостиничные услуги. Именно это направление МТГК занимает максимальный объем комплекса и зачастую является базой для всех остальных составляющих.

Таким образом, базируясь на вышеописанных особенностях многофункциональных комплексов и приведенном определении, можно обозначить понятие Многофункционального Туристско-Гостиничного комплекса.

Многофункциональный Туристско-Гостиничный Комплекс – это проект, основной функцией которого является предоставление гостиничных услуг, остальные предприятия, входящие в комплекс также принадлежат к индустрии туризма, и спрос на их услуги независим от спроса на услуги гостиницы. То есть предприятия, входящие в комплекс, могут обслуживать не только клиентов гостиницы, но и других потребителей.

Нельзя сказать, что предприятия, входящие в МТГК имеют совсем независимый спрос. Все же, в отличие от торговых или жилых многофункциональных комплексов, все они принадлежат к одной индустрии – индустрии туризма. Поэтому скорее их спрос дополняет друг друга. Таким образом, достигается синергетический эффект. Именно достижение этого эффекта и является основной идеей строительства подобных комплексов.

Для того, чтобы был достигнут синергетический эффект и для повышения эффективности деятельности комплекса в целом и каждого предприятия, входящего в него, в отдельности, необходимо чтобы была разработана единая концепция функционирования комплекса. На основании общей концепции должна быть разработана единая стратегия для всего комплекса. Кроме единой концепции и стратегии необходимо разработать и единую маркетинговую политику. Также для достижения единообразия обслуживания клиентов на территории комплекса необходимо разработать единые стандарты качества обслуживания посетителей. Только при выполнении всех этих требований будет достигнут синергетический эффект и деятельность комплекса будет эффективной.

Кроме гостиниц, являющихся МТГК, на практике существуют и другие комплексы, для которых гостиничная функция является не единственной основной. Такие комплексы стали развиваться в последнее время. Среди существующих форм организации совместной деятельности предприятий, формирующих МТГК, можно выделить несколько моделей кооперации различных компаний – участниц комплекса.

Первая модель, к которой можно отнести и чисто гостиницы, представляет собой модель, в которой присутствует один собственник бизнеса, заключающий договор с Управляющей компанией, которая органи-

зует деятельность, а также осуществляет контроль и управление всеми предприятиями, входящими в МТГК. Такую модель назовем «Моделью единого собственника». Схематично она представлена на рисунке 1.

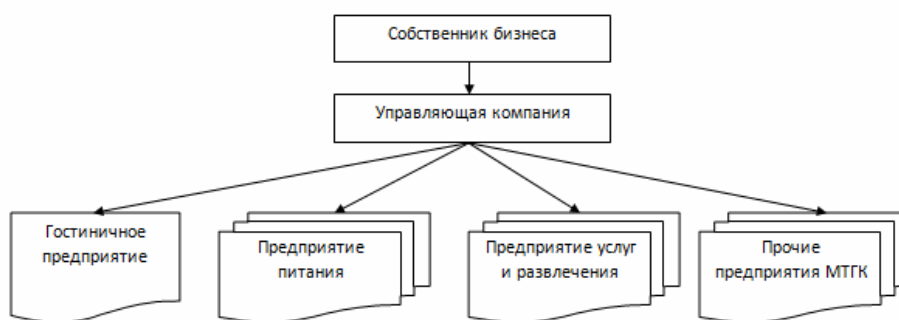


Рис. 1. Модель формирования системы управления МТГК – «Модель единого собственника»

Противоположностью «Модели единого собственника» может считаться «Модель стратегического партнерства» (рис. 2). В ней все предприятия, формирующие МТГК, принадлежат разным собственникам. Но все они объединены общим Долгосрочным договором стратегического сотрудничества (партнерства).

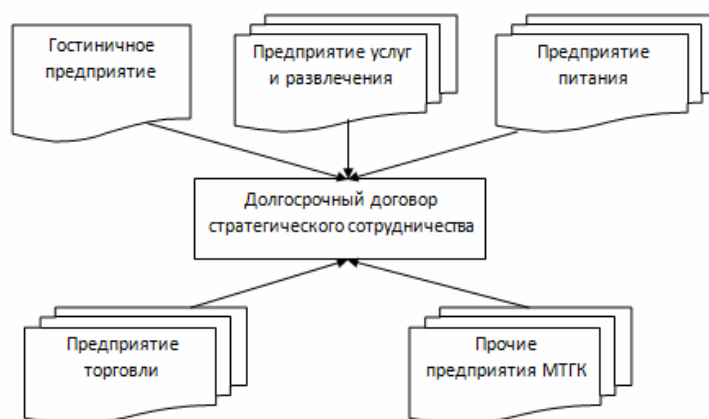


Рис. 2. Модель формирования системы управления МТГК – «Модель стратегического партнерства»

Кроме этих двух, на рынке имеет место и третья модель кооперирования предприятий, входящих в МТГК – «Смешанная модель». В ней объединились оба принципа формирования двух предыдущих моделей. То есть часть предприятий относятся к единому владельцу, а остальные предприятия функционируют на основании Долгосрочного Договора о стратегическом сотрудничестве (или на правах аренды). Такая модель чаще всего встречается при формировании системы управления МТГК (рис. 3).



Рис. 3. Модель формирования системы управления МТГК – «Смешанная модель»

Третья модель организации МТГК является самой распространенной среди существующих комплексов. Причем данная тенденция характерна не только для туристско-гостиничных, но и для других многофункциональных комплексов.

Для того чтобы сравнить данные модели и выявить преимущества и недостатки каждой из них, оценим эти три модели по некоторым параметрам (табл. 1).

Для того чтобы оценить каждую из представленных моделей, введем весовые коэффициенты для каждого параметра и оценим каждую модель по каждому из параметров по пятибалльной шкале. В результате мы получим средневзвешенные оценки эффективности организации деятельности всех трех моделей.

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей формирования МТГК по различным аспектам деятельности

№ п/п	Показатель	Весовой коэффициент	«Модель единого собственника»		«Модель стратегического партнерства»		«Смешанная модель»	
			Балл	Взвеш. оценка	Балл	Взвеш. оценка	Балл	Взвеш. оценка
1.	Финансовая независимость 0,07		1	0,07	5	0,35	3	0,21
2.	Объем финансовых ресурсов 0,15		5	0,75	2	0,3	4	0,6
3.	Эффективность управления бизнесом 0,17		4	0,68	2	0,34	5	0,85
4.	Выполнение корпоративных стандартов 0,08		5	0,4	2	0,16	3	0,24
5.	Контроль качества 0,09		5	0,45	1	0,09	3	0,27
6.	Продолжительность жизненного цикла 0,13		3	0,39	5	0,65	4	0,52
7.	Инвестиционная привлекательность 0,11		5	0,55	2	0,22	4	0,44
8.	Эффективность деятельности МТГК 0,2		4	0,8	3	0,6	5	1
9.	ИТОГО:	1 32		4,09	22	2,71 31		4,13

Как видно по результатам, представленным в таблице 1, первым по приоритетности стоит эффективность деятельности всего МТГК. Максимальную оценку получила «Смешанная модель», так как в руках собственника, как правило, находятся наиболее доходные предприятия, входящие в комплекс, остальные предприятия функционируют на правах аренды. На втором месте по данному критерию находится «Модель единого собственника». На самом деле, если все составляющие комплекса находятся под единым руководством, с одной стороны, легче контролировать как расходы, так и доходы, с другой стороны ограниченность финансовых ресурсов влияет на развитие комплекса и соответственно на эффективность его деятельности. По данному параметру «Модель стратегического партнерства» находится на третьем месте – все предприятия имеют разных владельцев, отношение к нормам прибыльности бизнеса которых могут очень сильно различаться. Кроме этого, отрасли, к которым относятся предприятия, формирующие комплекс, также в свою очередь накладывают отпечаток на уровень эффективности деятельности каждого предприятия в отдельности и комплекса в целом.

Вторым по важности критерием является эффективность управления комплекса. Здесь опять наивысшую оценку получает «смешанная модель». Это также связано со спецификой организации управления данной модели. Все внимание управляющей компании концентрируется на основных функциональных предприятиях комплекса, что и приводит к наибольшей эффективности управления комплекса в целом. На втором месте, также как и по предыдущему параметру, оказалась «Модель единого собственника». Негативно на оценку эффективности управления влияет «эффект масштаба». «Модель стратегического партнерства» имеет оценку 2 балла. Это связано также с тем, что каждое предприятие имеет собственное руководство, взгляды на построение системы управления которых могут различаться, кроме того, иногда могут быть диаметрально противоположны.

Следующим по важности является параметр объема финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении МТГК. По этому параметру первое место занимает «Модель единого собственника». Это связано с тем, что весь комплекс имеет единую финансовую систему и возможность мобилизации финансовых ресурсов для реализации какого-либо управленческого решения достаточно высока. На втором месте оказалась «Смешанная модель». Снизило оценку только то, что масштабы, находящиеся под управлением одной управляющей компании немного меньше, чем у «Модели единого собственника». Поэтому для решения концептуальных для комплекса задач возможности мобилизации финансовых ресурсов немного меньше, чем у предыдущей модели. Что касается третьей модели – «Модели стратегического партнерства», то в связи с тем, что каждое предприятие является отдельным предприятием с отдельной финансовой системой, то для решения общих задач возможность аккумуляции финансовых ресурсов весьма мала. Именно этот факт и повлиял на оценку по данному фактору – 2 балла.

Четвертым по приоритетности параметром стала продолжительность жизненного цикла комплекса в целом. Оценки распределились следующим образом: высшую оценку получила «Модель стратегического партнерства», так как все предприятия, формирующие комплекс, имеют различную продолжительность жизненного цикла, следовательно, для всего комплекса период от стадии зарождения до спада дос-

точно длителен. Меньше всего баллов набрала «Модель единого собственника». Это связано с тем, что в основном все предприятия, чьи системы управления организованы на основе данной модели, ориентированы на обслуживание одних и тех же клиентов, то есть весь комплекс предоставляемых клиентам услуг можно условно считать за одну комплексную услугу. Этот факт и уменьшает продолжительность жизненного цикла МТГК в целом. На втором месте оказалась «Смешанная модель», так как в ней присутствуют как положительные черты, присущие «Модели стратегического партнерства» – присутствие независимых предприятий, так и отрицательные черты «Модели единого собственника» – концентрация основного бизнеса в одних руках.

Следующий по важности параметр – инвестиционная привлекательность. На первом месте – «Модель единого собственника». Такой результат связан с тем, что для инвесторов более привлекательным является более крупное предприятие, находящиеся в руках одного владельца, чем другие виды предприятий. На втором месте – «Смешанная модель». Это также связано с тем, что основная часть бизнеса находится все-таки у одного владельца. И на третьем месте с оценкой 2 балла – «Модель стратегического партнерства». Эти предприятия являются наименее инвестиционно привлекательными.

Следующим критерием по важности является контроль качества оказываемых комплексом услуг. По этому критерию на первом месте находится «Модель единого собственника». Это вполне закономерно, так как при едином руководстве есть возможность создания единых стандартов качества. На втором месте – «Смешанная модель». На снижение оценки влияет наличие предприятий – участников МТГК, не принадлежащих основному владельцу. На этих предприятиях могут быть свои системы качества, либо вообще они могут отсутствовать. На третьем месте с оценкой 1 балл – «Модель стратегического партнерства». Это объясняется тем, что на разных предприятиях, принадлежащих разным владельцам, могут присутствовать различные системы оценки качества, кроме этого, они также могут отсутствовать. Это является причиной того, что разработать и принять единую систему оценки качества всего комплекса в целом достаточно сложно.

Следующий критерий взаимосвязан с предыдущим. Это уровень выполнения корпоративных стандартов. На первом месте с оценкой 5 баллов «Модель единого собственника», на втором с оценкой 3 балла «Смешанная модель», на третьем с оценкой 2 балла – «Модель стратегического партнерства».

Последним критерием, по которому были оценены модели построения системы управления МТГК – уровень финансовой независимости отдельных предприятий, входящих в МТГК. На первом месте «Модель стратегического партнерства». Это вполне объяснимо, так как каждое предприятие принадлежит разным владельцам и финансово независимо друг от друга. На втором месте с оценкой 3 балла – «Смешанная модель». На последнем месте с оценкой 1 балл – «Модель единого собственника». Предприятия, входящие в комплекс, управление которым находится в единых руках, имеют общую финансовую систему и естественно финансово зависимы друг от друга.

Как видно из таблицы, большую средневзвешенную оценку – 4,13 балла – получила третья модель – «Смешанная модель». Немного ей уступила «Модель единого собственника». И на последнем месте оказалась «Модель стратегического партнерства. Действительно, разрозненность не только систем управления отдельными предприятиями, входящими в комплекс, но и финансовых систем, систем управления качеством, а также систем формирования корпоративных стандартов, делает «Модель стратегического партнерства» неконкурентоспособной по сравнению с другими моделями. И это не смотря на то, что продолжительность жизненного цикла для данной модели самая высокая.

В ближайшие годы Российский туристско-гостиничный рынок ожидает бум строительства новых МТГК среднего и высокого класса. Прогнозируется строительство МТГК не только в Москве, но и в других регионах Российской Федерации. При этом принципы создания новых туристско-гостиничных комплексов будут базироваться на трех важнейших составляющих. Первая из них – строительство МТГК на базе реализации концепции «интеллектуального здания», где все без исключения процессы жизнедеятельности, а также процедуры обслуживания будут максимально автоматизированы и управляемы централизованно при использовании самых современных информационных технологий. Вторая составляющая будет реализована в области обучения, привлечения, развития и удержания ключевого квалифицированного персонала, а также осуществления управления на основе активного участия всех сотрудников – от генерального директора до швейцара – в деятельности туристско-гостиничного комплекса.

И, наконец, третья составляющая будет заключаться в использовании на практике и дальнейшем развитии новейших разработок и технологий современного туристско-гостиничного менеджмента. Очевидно, что именно технологии управления, подобные представленным выше, сейчас начинают активно использоваться. Именно они в ближайшем будущем обеспечат рост конкурентоспособности российского менеджмента и развитие отечественных туристско-гостиничных сетей, а также управляющих и консалтинговых компаний на туристско-гостиничном рынке Российской Федерации.