

# ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

*Платонова Татьяна Егоровна*

канд. экон. наук, доцент

*Ланкина Светлана Александровна*

канд. экон. наук, заведующая кафедрой

АНОО ВО «Одинцовский гуманитарный университет»

г. Одинцово, Московская область

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Аннотация: в представленной статье рассмотрены проблемы экономических и инновационных методов борьбы с кризисом на примере небольшого гостиничного комплекса, работающего в республике Хакасия (Восточная Сибирь), приведены конкретные данные хозяйственной деятельности предприятия, проанализированы пути выхода из кризиса на основе инновационного подхода.*

*Ключевые слова: управление кризисными явлениями, гостиничный бизнес, эффективность операционной деятельности, эффективность финансовой деятельности, инновационные решения, антикризисный менеджмент.*

### *1. Введение*

Туристический бизнес занимает третье место по темпам развития в современной экономике. Количество отелей, туристических комплексов, баз, гостиниц и отелей на территории РФ все возрастает. Многие инвесторы прекрасно понимают выгодность вложения средств в данную сферу деятельности. Но при этом мало кто осознает тот факт, что для повышения прибыльности деятельности и выделения из общего числа конкурентов, необходимо использовать современные инновационные решения. Именно они позволяют оптимизировать данный вид деятельности и повысить показатель ее прибыльности.

В условиях экономического кризиса проблемы функционального управления малыми предприятиями гостиничного бизнеса приобретают особое значение. Успешное продвижение на гостиничном рынке невозможно без использования механизмов антикризисного маркетинга и менеджмента: создания туристических новых продуктов, внедрения мероприятий по повышению эффективности работы персонала, продвижения специальных моделей гибкого ценообразования и т. д.

В статье будут рассмотрены как традиционные антикризисные мероприятия: повышение оптимизации работы персонала, численности и заработной платы, а также пути внедрения инновационного потенциала гостиничного бизнеса. Интересными и актуальными будут пути решения создания конкурентных преимуществ в условиях защиты интересов собственника и управленческого консалтинга в сторону роста эффективности и повышения привлекательности бизнеса для дальнейшей перепродажи.

### *1. Управление и оптимизация операционной деятельности гостиничного бизнеса в кризисных явлениях*

В целях повышения экономической эффективности деятельности предприятия и формирования антикризисной необходимо политики провести следующие мероприятия:

- оценить рыночную активность отеля в соответствии с миссией и стратегическим видением бизнеса;
- использовать в качестве критериев не только финансовые результаты деятельности, но и качество бизнес-процессов;
- оценить потенциал роста отеля и туристического комплекса в целом в обеспечении стратегического роста бизнеса в будущем;
- организовать проверку материально-технической базы в соответствии со стратегическими планами и тенденциями развития бизнеса в интересах собственников;

- определить эффективность использования ресурсов и инновационный потенциал отеля в перспективе стратегических планов и новых тенденций гостиничного бизнеса;
- оценить направленность бизнеса гостиницы на новые рынки. Сегменты, привлечение новых клиентов;
- проанализировать конкурентоспособность предприятия, доходность и привлекательность для потенциальных клиентов;
- провести анализ эффективности использования собственных средств и заемных ресурсов, основных и оборотных средств, платежеспособности и других экономических показателей;
- проверить эффективность деятельности менеджмента отеля, прибыльность и отдачу его работы.

Рассмотрим эти проблемы на примере горнолыжного комплекса в Республике Хакасия: отеля «Гладенькая» и туристической базы «Жарки».

Республика Хакасия является субъектом Российской Федерации, располагается на юго-западе Восточной части Сибири, граничит с Республикой Алтай на юго-западе, Республикой Тыва – на юге, Кемеровской областью – на западе, Красноярским краем – юго-востоке. Столица республики – г. Абакан. Протяженность территории Хакасии с севера на юг составляет 460 км, с запада на восток (в наиболее широкой части) – 200 км. Почти 35% территории республики занимают степи и лесостепи, остальная часть приходится на горно-таёжные и высокогорные ландшафты. Горные районы Хакасии представлены восточными склонами Кузнецкого Алатау и Абаканского хребта, северными склонами Западного Саяна (высота до 2930 м.).

Климат Хакасии является резко континентальным, с жарким летом и холодной зимой с небольшим количеством снега. Средняя температура воздуха июля составляет  $+17^{\circ}\text{C} \dots +19^{\circ}\text{C}$ , января –  $-15^{\circ}\text{C} \dots -20^{\circ}\text{C}$ , в предгорьях и горах – более прохладно. Преобладают юго-западные ветры. Сильные ветры характерны для весеннего периода. Осадков выпадает от 300 мм в год в долинах и до 700 мм в горах. Основное количество осадков приходится на летний период.

Хакасия – живописный край, наделенный историческими и природными богатствами, предлагает туристам интересный и разнообразный отдых.

Отдых в Хакасии можно провести активно – пешие и конные походы, посетить уникальные природные и древние сакральные места, археологические памятники. Многие туристы сегодня путешествуют на своих автомобилях, выбирай наилучший для себя маршрут.

В Хакасии есть также возможности для экстремального туризма: водного, благодаря немалому количеству сплавных рек разной категории сложности (Она, Кантигир, Казыр, Кизир, Абакан) и спелеотуризма – здесь располагается более 160 пещер.

Еще одно популярное направление туризма в Хакасии – горнолыжный отдых – подготовленные трассы разной категории сложности на горе Гладенькая (южная часть Хакасии), внетрассовое катание по разнообразным склонам в окрестностях поселка Приискового (на северо-западе Хакасии) и лыжная трасса в поселке Вершина Тёи, сертифицированная Международной федерацией лыжного спорта (на западе республики).

Комплекс «Гладенькая» находится на юге Хакасии, в 105 км от аэропорта города Абакан, в предгорьях Западного Саяна.

Горнолыжный сезон длится с декабря до мая. Трасса на Гладенькой, позволяет проводить соревнования по всем дисциплинам горнолыжного спорта и имеет международные сертификаты FIS. Протяженность – 3200 м, перепад – 830 м.

Все уникальные характеристики горы, комфорт и обслуживание, красота природы Саян делают отдых на горнолыжном комплексе «Гладенькая» незабываемым

#### *Спорт-отель «Гладенькая». 65 номеров*

Это один из лучших отелей в Сибири, сочетающий разнообразие цен номерного фонда и услуг с комфортом европейского уровня. Техническое оснащение отеля и его вместимость (до 130 чел.) позволяют принимать крупные

корпоративные делегации и туристические группы, а также проводить праздничные мероприятия большой вместимости.

### *Приют «Горный». 23 номера*

Приют находится на отметке 1286 м, у подножия верхней трассы, предлагает для размещения одиннадцать комфортабельных 5-, 6-, 7-ми местных домиков. Для удобства отдыхающих: сауна, душ, уютное кафе-бар, услуги инструкторов для начинающих, парковка машин, сейф.

### *База отдыха «Жарки» 100 номеров*

Находится в 12 км от подъемника на верхнюю трассу, имеет для размещения 100 номеров – 2,3,4 местных со всеми удобствами. В распоряжении туристов: баня с бассейном, кафе, парковка, SPA-комплекс, парковка машин, тренажерный зал.

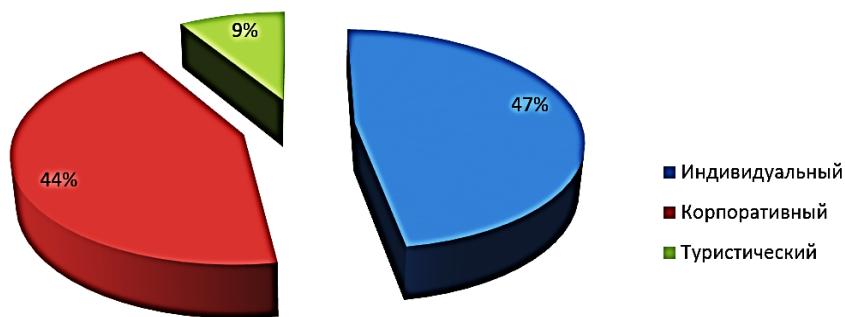


Рис. 1

На графике показано соотношение удельного веса индивидуального, туристического и корпоративного сектора в общем объеме загрузки туристического комплекса «Гладенькая» за 2014 год.

В последние два года показатели хозяйственной и финансовой деятельности комплекса значительно ухудшились в связи с началом кризисных явлений в экономике России и мировой экономики в целом.

Уменьшилась загрузка номерного фонда, снизилась выручка и прибыль, возросли удельные расходы на электроэнергию, коммунальные расходы, увеличилась кредиторская задолженность, особенно по налогам, внебюджетным фондам заработной плате и пр. жизненно важным позициям.

Таблица 1

**Изменение кредиторской задолженности  
по комплексу ОАО «Гладенькая» за 2013–2014 гг. (тыс. руб.)**

Показатели	На 01.01.2013	На 01.01.2014	Изменение (+, -)
Задолженность по налогам	1 189	15 305	4116
Взносы в соцфонды	5 060	7 916	2 856
Задолженность по заработной плате	3 322	3 398	76
Электроэнергия	1 137	410	-727
Прочая кредиторская задолженность	6 500	7 700	1 200
Итого	27 208	35 337	8 129

Таким образом, в течение года кредиторская задолженность туристического комплекса увеличилась на 8 129 тыс. рублей, в том числе более половины роста составил рост задолженности по налогам, более чем на 2 млн рублей выросли долги по заработной плате по взносам в соцфонды.

В качестве мероприятий по улучшению финансового положения были предложены следующие меры:

1) проведение технической экспертизы для определения необходимых объемов работ по оборудованию канатной дороги и СИС по итогам завершения сезона с учетом ее фактической нагрузки. По результатам экспертизы отдельным вопросом вынести на рассмотрение Совета директоров мероприятия по сокращению издержек по службе канатной дороги, трассовой службе и СИС;

2) утверждение изменения системы оплаты труда работников служб приема и размещения, питания и напитков на период с июня по ноябрь 2014 года включительно в части выхода на работу и начисления оплаты исходя из фактически отработанных часов. Выходы на работу регламентируются фактическими мероприятиями;

3) по результатам работы в условиях новой системы оплаты труда всех остальных служб вынести на рассмотрение Совета директоров вопрос о целесообразности применения в последующие периоды.

## 2. Эффективное внедрение инноваций для реализации конкурентного потенциала туристического бизнеса

В целях построения стратегии дальнейшего развития туристического бизнеса руководству отеля необходимо определить направления роста конкурентного потенциала предприятия.

Для гостиничного предприятия инновации должны стать такой же важной составляющей менеджмента как качество обслуживания, загрузка безопасность проживания, пожелания гостей и другие показатели, под которые выделяются финансовые ресурсы. Для успешной борьбы с кризисом приоритетом должно стать внедрение инноваций при определении стабильности и предсказуемого будущего.

Для определения потребности бизнеса в инновациях необходимо применить методику расчета, основанную на трех элементах.

Иновационный потенциал – разница между потенциальным эффектом от внедрения инноваций и инновационной мощностью отеля

Иновационная мощность – способность бизнеса генерировать и внедрять инновации в текущий период времени при использовании имеющихся ресурсов – знаний, идей и опыта, персонала, финансов и т. д.



Эффект от внедрения инноваций – доля текущих и будущих расходов отеля, зависящих от его способности управлять новыми тенденциями в индустрии и экономике (новые продукты, технологические процессы, условия рынка и т. д.)

Предположим, что оборот отеля составляет 100 млн рублей в год, причем в текущий момент времени только 10 млн рублей или 10 % генерируются через

электронные каналы бронирования (интернет-сайт, GDS, интернет-посредников). По прогнозам развития инноваций в ближайшие два года смещения бронирования через электронные каналы произойдет в сторону 30%. т. е. при сохранении таких же оборотов, электронное бронирование составит 30 млн рублей.

Таким образом, текущая инновационная мощность отеля составит – 10% (10 млн рублей), эффект от внедрения инноваций составит 30% (30 млн рублей), следовательно, инновационный потенциал (эффект от внедрения инноваций) составит 20 млн рублей.

В зависимости от затратоемкости проекта и уровня готовности инфраструктуры и персонала отеля к принятию инноваций бюджет инновационного проекта может составлять от 1 до 10% инновационного потенциала (т. е. от 200 000 до 2 млн рублей).

После анализа проблемных областей деятельности горнолыжного комплекса «Гладенькая» были предложены следующие мероприятия:

- 1) капитальный ремонт номерного фонда приюта «Горный»;
- 2) внедрение электронных технологий продаж через системы; booking, hotels, tourister и т. д.;
- 3) приобретение снегоуплотнительной техники для качественной подготовки трассы;
- 4) косметический ремонт номерного фонда спорт-отеля «Гладенькая»;
- 5) обновление материально-технической базы службы питания;
- 6) ввод котельной для экономии затрат по теплоснабжению.

Данные мероприятия позволят увеличить загрузку в среднем за год на 30–40%, а следовательно, доходы и прибыль увеличится в соответствующем объеме.

#### *4. Заключение*

Данный пример является иллюстрацией того, что увеличение инновационной мощности отеля наряду с проведением мероприятий по экономии издержек

и повышения производительности труда позволяет обеспечить успешное противодействие кризисным явлениям и обеспечить существенный рост конкурентных преимуществ гостиничных комплексов.

Методы санации гостиничных предприятий основаны на финансовом менеджменте, сочетающем сокращение издержек и оптимизацию расходов с повышением эффективности мер, направленных на сокращение дебиторской и кредиторской задолженности, рост производительности труда, оптимизацию использованию всех ресурсов отеля: технических, трудовых, финансовых, энергетических и т. д.

Целью инновационной деятельности менеджмента отеля в стратегии антикризисных мероприятий должно стать создание инноваций, которые смогут обеспечить значительный положительный эффект в работе предприятия. В частности, большие конкурентные преимущества могут быть достигнуты при внедрении электронной системы продаж через интернет-сайты: booking, hotels, tourister и т. д., разработку нового дизайна и косметический ремонт номеров, обновление материально-технической базы службы питания, различные маркетинговые программы.

### *Список литературы*

1. Бланк Х. Общение в отелях – как принцип социальных медиа игр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.HotelNewsNow.com](http://www.HotelNewsNow.com).2010
2. Иванов В.В., Волов А.Б. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе. – М.: Ифра-М, 2011. – 336 с.
3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www/deloitte.com / view/ en\\_CA services/ finans -cialadvisory](http://www/deloitte.com / view/ en_CA services/ finans -cialadvisory)