

использование конструкций призматических, электронных экранов; «движущихся билбордов» в тоннелях метро. Использование инновационных рекламных технологий позволяет решать задачи по увеличению объема продаж, стимулированию покупательских решений и повышению уровня информированности потребителей о рекламируемых объектах.

Необходимость постоянного внедрения инноваций в организациях питания – объективная потребность, обусловленная усилением конкуренции, изменением вкусов и предпочтений потребителей, быстрым развитием науки изменениями на этой основе технологий в различных сферах деятельности.

Проблемой остается способность организаций к инновационному обновлению, о чем свидетельствуют величина чистой прибыли в расчете на 1 организацию питания, которая составляет немногим более 2 млн р. и наличие убыточных организаций отрасли (7,8%). Соответственно необходимо управление инновационной деятельностью посредством разработки планов и программ инновационного развития и обеспечения инновационной деятельности соответствующими ресурсами (трудовыми, материальными и финансовыми), а также создание более действенных методов стимулирования организаций к инновационному обновлению (включая прямое инвестирование, государственную поддержку, иностранное инвестирование) и контроль за ходом реализации инновационных проектов.

*Г.А.Бондаренко, канд.экон.наук, доцент  
Институт непрерывного образования БГУ (г. Минск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ**

Гостиничная индустрия – это краеугольный камень индустрии гостеприимства, заложенный древними традициями в истории человечества – традициями уважения гостя, торжества его приема и обслуживания.

Благодаря социальному, экономическому и политическому прогрессу в индустрии гостеприимства произошли значительные количественные и качественные изменения, требующие поиска и применения новых форм организации деятельности предприятий как для достижения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, так и для удовлетворения уже существующих потребностей рынка с целью уравновешивания спроса и предложения, установившихся на нем.

В результате поиска эффективных форм организации гостиничного бизнеса сформировались новые концепции и в их рамках основные принципы управления гостиничными предприятиями. Наиболее успешным примером найденных решений для наиболее эффективного ведения гостиничного бизнеса является создание гостиничных цепей.

Гостиничная цепь – это объединение нескольких гостиничных предприятий в коллективный бизнес, осуществляемый под единым руководством, в рамках общей концепции продвижения продукта и под узнаваемой торговой маркой. Цепь может владеть зданиями и землей или арендовать их. Руководство цепи несет ответственность за операционные потери, но в то же время имеет преимущества при разделе прибыли.

Формирование гостиничных цепей в международном гостиничном бизнесе выступает закономерным явлением, в полной мере отражающим комплексную природу современной гостиничной отрасли. Такие важнейшие характеристики гостиничной отрасли, как сложный и неопределенный характер конкуренции, специфичность активов, задействованных в транзакциях и отличающихся несовершенными мобильностью и заменимостью, требуют наличия определенных механизмов управления, координации и кооперации, вследствие чего гостиничные предприятия стремятся именно к данной форме организации бизнеса.

Гостиницы объединяются в цепи на различных правовых и экономических основаниях с сохранением хозяйственной самостоятельности в большей или меньшей мере. Входящие в цепь гостиницы не обязательно являются собственностью акционеров головной компании. Наиболее распространенными на практике формами объединения гостиниц в цепи являются: покупка гостиниц; аренда (лизинг); договор франчайзинга; контракт на управление; сочетание франчайзинга и контракта на управление; соглашение о приобретении лицензии (патента); стратегические маркетинговые альянсы и другие.

Как показывает зарубежная практика, гостиничная цепь – наиболее эффективный способ ведения гостиничного бизнеса. Входящие в цепь гостиницы имеют на 60 % больший средний доход и на 8 % большую загрузку номерного фонда, чем независимые гостиницы. Высокие показатели обусловлены прежде всего использованием типовых форм организации труда и экономией средств за счет масштаба деятельности. Консолидация выгодна еще и вследствие того обстоятельства, что предоставление заранее известного комплекса услуг, соответствующего определенным стандартам вне зависимости от месторасположения гостиницы приводит к наработке постоянной клиентуры и, как следствие, к увеличению продаж.

Мировые процессы глобализации и кооперации оказывают существенное влияние на развитие индустрии гостеприимства Республики Беларусь. Входящий в состав данной индустрии гостиничный сектор не сформировался в настоящее время в качестве единой организованной системы, способной осуществлять обслуживание на уровне мировых стандартов и оказывать влияние на развитие мирового рынка туризма, но стремительно развивается в данном направлении.

Темпы развития белорусского рынка гостиничных услуг, в отличие от насыщенного рынка Европы, набирают оборот, свидетельством чему являются разработанные и утвержденные правительством республики мероприятия по ремонту, реконструкции и строительству 80 объектов гостиничного бизнеса. К Чемпионату мира по хоккею 2014 года в столице запланировано возведение от 12 до 15 гостиниц, при этом инвестиции по некоторым из указанных проектов составляют суммы до 100 млн. долларов США. Заявлено строительство таких представителей международных гостиничных цепей как «Хайатт», «Рэдиссон», «Кемпински», в перспективе выход на белорусский гостиничный рынок планируют представители гостиничных цепей «Рэзидор», «Мариотт». В итоге, к 2014 году гостиничная база г. Минска увеличится до 20 тысяч гостиничных мест. На начало 2011 года единовременная вместимость всех столичных гостиниц составила 5 тысяч 417 мест.

В процессе становления рынка гостиничных услуг в Республике Беларусь был выявлен комплекс проблем, связанных с трудностями перехода гостиничных предприятий на новые условия хозяйствования и препятствующих повышению эффективности управления и доходности объектов гостиничного бизнеса с конечной целью приоб-

ретенция конкурентоспособной позиции на международном рынке. Среди негативных факторов следует отметить:

- изношенность основных фондов, устаревшее технологическое оборудование, низкое качество обслуживания и условий проживания. В структуре гостиничного хозяйства города Минска на 01.01.2011 г. наибольший удельный вес занимали гостиницы без категории (60, 7 %) и категории «три звезды» (21,4 %). Гостиничная база Республики Беларусь была создана в 1970-1980-ые гг., в то время как сохранение положения гостиницы в определенном сегменте и обеспечение получения соответствующего категории гостиницы дохода требует ежегодного reinvestирования в поддержание качества комплекса предлагаемых услуг, что включает систематическую модернизацию номерного фонда и периодическое проведение курсов повышения квалификации для персонала;

- неразвитость услуг консалтинга, девелопмента и механизма создания и управления проектами, в то время как в странах с развитым туристским потенциалом такие компании на профессиональной основе ведут проекты по сдаче гостиничных объектов «под ключ», реализуя наиболее выгодную для инвестора схему эксплуатации/продажи гостиницы;

- отсутствие отечественных управляющих компаний при несложившемся классе собственников с большим количеством объектов во владении и несформировавшийся рынок профессиональных управляющих кадров;

- длительные сроки реализации предпроектной, проектной и строительной стадии строительства гостиницы;

- недостаточное количество крупных национальных компаний, имеющих возможность мобилизовать значительные ресурсы на длительный срок, что необходимо в условиях высокой стоимости гостиничных проектов и их последующей эксплуатации. Например, стоимость строительства десяти малых гостиниц общей вместимостью 1500 номеров составляет примерно 130-150 млн. долларов США, дополнительными статьями расходов является комплектация штата персонала. Помимо этого у национальных компаний отсутствует необходимый опыт работы с долгосрочными инвестициями при условии длительной окупаемости проектов в гостиничном бизнесе (7-8 лет, а для гостиниц высшей категории – 10-15 лет с начала строительства объекта), в то время как, например, офисные помещения окупаются в среднем за 3-4 года.

Как закономерное следствие, перед гостиничными предприятиями встают проблемы разработки стратегии на длительные перспективы для эффективного управления трудовыми ресурсами, качеством и доходам. От изучения причин возникновения данных проблем, способов их решения и разработки методов снижения отрицательных последствий зависит развитие рынка гостиничных услуг и туризма в целом, потенциал которого в Республике Беларусь значителен.

Стабилизация экономического и политического положения, возрастающая деловая активность, рост спроса со стороны зарубежных и внутренних туристов на гостиничные услуги и развитие территорий в условиях дефицита мест размещения и неготовности большинства отечественных гостиничных предприятий обеспечить качественный и количественный уровень услуг, востребованных рынком, позволяют международным гостиничным цепям позитивно рассматривать Республику Беларусь для осуществления проникновения или расширения своего присутствия.

Отрицательные факторы влияния, обуславливающие слабость гостиничного сектора в Республике Беларусь, сдерживающие развитие гостиничного бизнеса и формирующие в итоге несбалансированность спроса и предложения при рассмотрении с позиции международных операторов и потенциальных инвесторов представляют собой позитивный тренд, привлекая их и позволяя извлекать значительные выгоды ведения бизнеса при практическом отсутствии конкурентов на новом рынке. Необходимо отметить тот факт, что будущее индустрии гостеприимства Республики Беларусь лежит также и в плоскости создания национальных гостиничных цепей, так как в условиях здоровой конкурентной борьбы имеются значительные возможности повышения качества предоставляемых услуг и снижения на них цен. Концепция национальной гостиничной цепи не должна замыкаться на столичном гостиничном рынке. Имеются возможности развития малых гостиниц в областях (например, в рамках концепции агро- и экотуризма) с последующим объединением их в гостиничные цепи. Доля объектов данного формата в условиях западного гостиничного бизнеса достигла 70 % от общего количества объектов гостиничного бизнеса. Они не требуют больших капиталовложений и характеризуются быстрой окупаемостью.

*А.В. Бунь, магистр экон. наук  
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

## **СТАНДАРТИЗАЦИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В единой системе хозяйственного учета организации важное место принадлежит бухгалтерскому учету, представляющему собой одну из наиболее действенных форм контроля за сохранностью и движением имущества. Этот тезис подтверждается тем, что производственный процесс организации всегда подвержен наблюдению за совершаемыми хозяйственными операциями, подвергается измерению и регистрации, сопоставлению полученных результатов с показателями по плану. Контроль, основанный на документах, отражающих совершающиеся факты хозяйственной жизни, позволяет не только выявлять перерасход, потери, нарушения, злоупотребления, но и предупреждать подобные негативные явления. Это придает контрольной функции бухгалтерского учета особую ценность.

Достижение поставленных перед каждым хозяйствующим субъектом основных целей должно быть обеспечено соблюдением хозяйственной дисциплины и порядка всеми участниками хозяйственных процессов – их подразделениями, должностными лицами, рядовыми исполнителями. Бухгалтерский контроль играет важную роль в обеспечении рационального использования ресурсов, предотвращении попыток разного рода злоупотреблений. Между тем на протяжении своего развития бухгалтерский контроль, по различным причинам, не полностью выполнял задачи, вытекающие из самой организации и управления производством. Рост хищений, нарушений и злоупотреблений, совершаемых с использованием возможностей бухгалтерского учета, свидетельствует о слабости контроля в первичном его звене. Это требует существенного усиления контрольных функций бухгалтерского учета.