

информацию, и, во-вторых, решать проблемы за клиента. Основная цель его состоит в том, чтобы во время консультационного сопровождения процесса решения проблемы способствовать развитию у работников организации-клиента устойчивых навыков в решении проблем, а значит, делать способной к этому организацию в целом.

Концепция консалтинга по развитию организации предполагает самообучающуюся организацию, где в соответствии с ее целью объединены способные и желающие учиться люди, своим поведением и инициативностью определяющие развитие организации. Проблему решает поэтому не консультант, а организация, или, точнее говоря, люди, образующие организацию. Они сами продвигают развитие. Консультанту остается лишь сопровождать этот процесс развития, он становится экспертом в побуждении к учебе. Отличия собственного восприятия от восприятия консультанта должны помочь членам организации учиться на конкретной проблеме и развивать организацию в совершенно конкретной ситуации. Претерпевая изменения за время развития организации, консалтинговые связи становятся решающим фактором, ведь с ними развитие организации перерастает в функцию развития персонала.

Существует единая связь между развитием организации и развитием персонала. Увеличение работоспособности организации и развитие участвующего персонала являются равноценными целями такой формы консалтинга, между которыми положительная корреляция в принципе допустима.

Вместе с тем в модели развития организации как развития персонала также принимается в расчет, что отношения и поступки людей оказывают решающее влияние на все проблемы и их возможные решения в рамках организации. Заинтересованные работники всегда должны сотрудничать в организации и, прежде всего, во внедрении новых процессов независимо от того, идет ли при этом речь о финансовых или технических вопросах.

Что в конкретной ситуации составляет содержание проблемы, диагностирует не консультант, а члены организации; но, вмешиваясь в процесс диагностики, консультант оказывает на него влияние, давая советы, исходя из своего опыта работы над решениями проблем.

*Ефимова Н.А.
БГЭУ (Минск)*

АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Эксплуатационная программа гостиничного хозяйства представляет собой перечень услуг, который гостиница предоставила в прошлом периоде и может обеспечить в планируемом периоде в виде определенного количества мест для проживания, а также различных дополнительных услуг. От объема услуг зависит выручка и себестоимость услуг гостиницы, сумма прибыли и

другие финансовые результаты функционирования гостиницы.

В эксплуатационной программе указываются следующие показатели:

- единовременная вместимость номерного фонда - количество мест, которые могут быть предложены для проживания одновременно;

- пропускная способность гостиницы - количество место-суток, которое может быть предложено для проживания в текущем или планируемом периоде;

- коэффициент использования максимальной пропускной способности (коэффициент вместимости) гостиницы определяется как отношение фактической или планируемой пропускной способности гостиницы к максимальной пропускной способности. При стабильной работе гостиницы этот показатель колеблется в пределах 97 - 99%;

- количество предоставленных (оплаченных) место-суток - количество место-суток, которые были куплены в текущем периоде или которые предполагается продать в планируемом периоде;

- коэффициент использования номерного фонда (коэффициент загрузки) - частное от деления количества оплаченных место-суток на пропускную способность, выраженный в процентах. Существует два варианта расчета данного показателя: согласно первому, в числителе должно быть количество оплаченных место-суток, согласно второму - количество предоставленных место-суток. Разность между количеством оплаченных место-суток и количеством предоставленных место-суток равна величине место-суток брони. Для гостиниц с большим номерным фондом выбор методики расчета важен: так, в гостинице «Планета» коэффициент загрузки, рассчитанный по первому варианту, составил 37,8, а по второму - 33,1%. Первый вариант точнее показывает интенсивность использования номерного фонда;

- среднее время проживания гостя определяется как отношение количества оплаченных место-суток к числу гостей.

Следует отметить, что анализ одного только среднего времени проживания гостя или коэффициента загрузки (или коэффициента использования максимальной пропускной способности) не покажет, насколько эффективным или неэффективным является использование номерного фонда. Для анализа эффективности их необходимо сравнить;

- средняя цена одного места в сутки определяется как отношение выручки от реализации номеров к количеству оплаченных место-дней по данным текущего периода. Для планирования можно использовать как показатель средней цены, так и минимальной цены. Использование последней при планировании поможет учесть самый пессимистический вариант функционирования гостиницы в планируемом периоде;

- выручка, полученная от эксплуатации номерного фонда;

- выручка от оказания дополнительных услуг.

Планирование эксплуатационной программы происходит следующим образом. Сначала определяется единовременная вместимость гостиницы исходя из количества мест в гостинице. Пропускная способность планируется с учетом единовременной вместимости гостиницы, продолжительности периода и плана по ремонту номерного фонда.

Коэффициент загрузки прогнозируется на основании результатов работы гостиницы в предыдущий период, договоров с туристическими фирмами о размещении туристов, информации о спросе и предложении аналогичных услуг. От точности прогноза зависит правильность планирования остальных показателей, и в конечном итоге - финансовый результат деятельности гостиницы. Количество предоставленных (оплаченных) место-суток определяется исходя из прогноза коэффициента загрузки. Минимальная (средняя) цена одного места в сутки определяется с помощью калькуляции себестоимости одного места и плановой рентабельности и с учетом прогнозируемого спроса и конъюнктуры рынка.

Выручка, полученная за эксплуатацию номерного фонда, рассчитывается как произведение минимальной цены на количество предоставленных (оплаченных) место-суток. Выручка за оказание дополнительных услуг планируется на основании данных предыдущих периодов и планируемого количества оплаченных место-суток.

При планировании эксплуатационной программы необходимо учесть следующие факторы: во-первых, заполняемость гостиницы подвержена влиянию различных внешних факторов - это и сезонный характер спроса, и изменение потоков туристов в связи с различными происшествиями как в нашей стране, так и за рубежом. Во-вторых, калькулирование себестоимости производится, как правило, на основании информации о затратах предыдущего периода, поэтому достаточно сложно учесть воздействие изменения цен и тарифов на себестоимость.

Планирование эксплуатационной программы в современных условиях может дать достаточно приблизительный ответ на вопрос о размере выручки и прибыли гостиницы в планируемом периоде, однако это позволит сопоставить размер предполагаемых доходов и расходов, чтобы сделать вывод об эффективности функционирования гостиницы в планируемом периоде и скорректировать действия в целях достижения эффективности в перспективе.

*Зеньков В.С., Казеко И.Е., Шумских И.С.
БГЭУ (Минск)*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПОЗИЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Связывая прибыль с динамичностью реальной экономики и рассматривая стоимость товара как функцию от количества информации, содержащейся в данном товаре, можно сделать вывод, что в процессе производственной деятельности человек создает продукты, которые либо совсем не порождаются спонтанным природным формообразованием, либо порождаются сравнительно редко. При этом информация понимается в широком смысле как мера распространенности однородных объектов в некотором пространстве относительно наличия других объектов. Информация, в свою очередь, определенная как мера многообразия, связана с неопределенностью динамически, через зависимость между числом возможных исходов некоторого явления или процесса и вероятностями их появления.