

Лекция 7

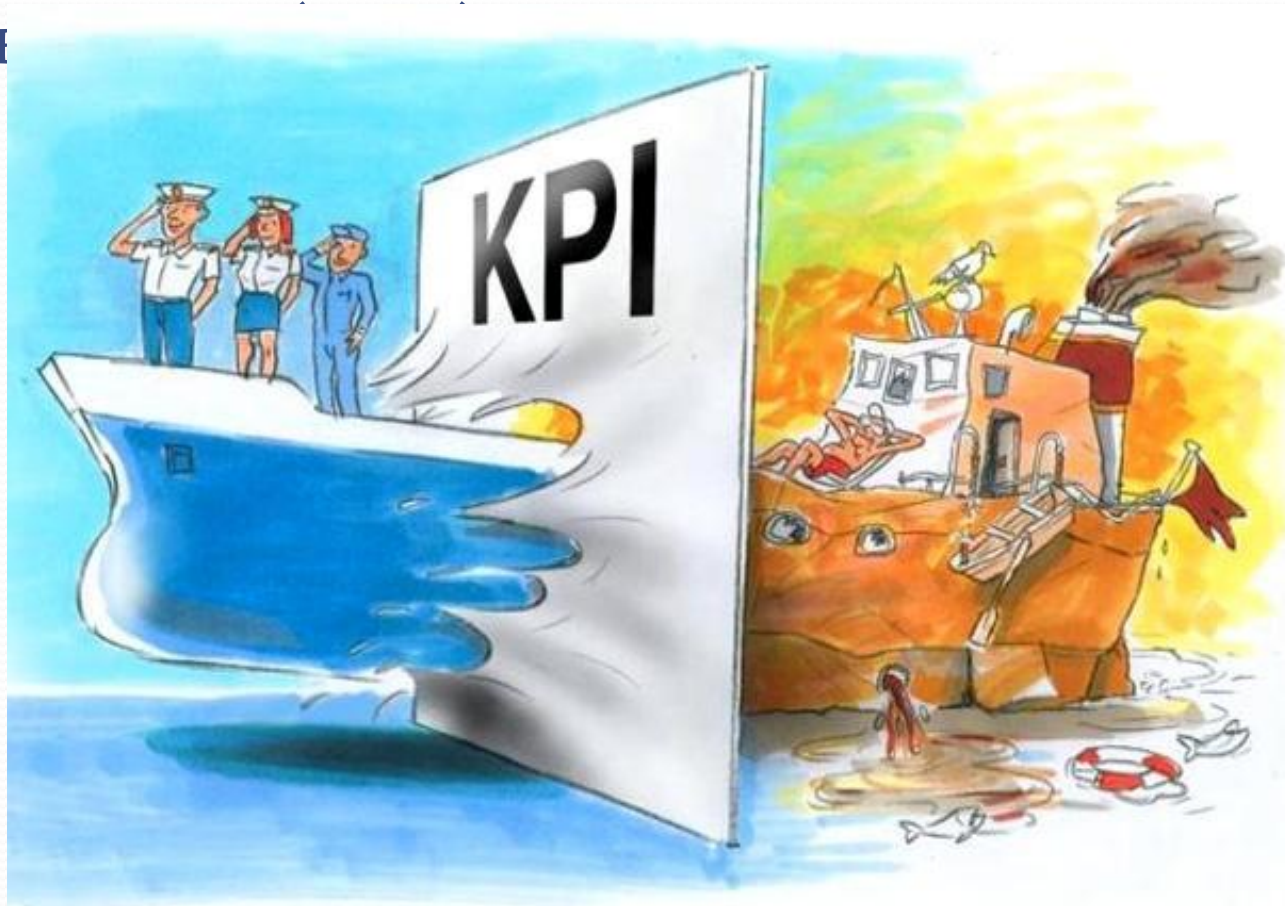
Оценка эффективности работы
гостиничного комплекса и его
ключевых подразделений

1. Теоретические основы оценки эффективности гостиничного предприятия.
2. Основные направления практического внедрения и использования современных методов повышения эффективности.
3. Внедрение системы КРІ.
4. Инновационные методы DEA (Data Envelopment Analysis) анализа.

Под действенностью понимается степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «необходимой» работы. Для оценки действенности используются три критерия:

- качество – соответствие услуг определенным требованиям и показателям качества;**
- количество – необходимый объем услуг для потребителей;**
- временные показатели – своевременность выполнения услуг.**

В настоящее время в практике управления западных компаний получила широкое распространение система ключевых показателей эффективности



В общем случае, под системой КРІ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает КРІ, необходимые для каждого объекта контроля (структурное организационное подразделение гостиницы, персонал, интегрированные обобщенные показатели для гостиницы) методику их оценки.

Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности гостиничного комплекса и направлены на достижение стратегических целей.

Конечный результат базируется на показателях, характеризующих несколько областей деятельности, например, система сбалансированных показателей, может включать четыре основных аспекта:

- финансовые и экономические показатели работы гостиницы;
- показатели работы с потребителем (клиентами, гостями);
- показатели управления и внутренней производственной деятельности;
- показатели работы персонала, квалификации персонала (обучение и развитие).

Учитывая общие заключения экспертов можно рекомендовать следующие положения для определения ключевых показателей эффективного функционирования гостиничных комплексов:

□ Единый подход и способы измерения ключевых показателей эффективности для различных групп процессов, которые измеряются. Это позволит унифицировать и сделать прозрачными и сравнимыми достижения различных структур гостиничного комплекса, и все сотрудники гостиницы смогут работать, опираясь на данные показатели. Кроме того, данный подход позволит оптимизировать процессы бюджетирования и прогнозирования. В результате, существенно повысится эффективность планирования и будет обеспечен постоянный, точный результат по мониторингу показателей.

□ Достоверность и возможность получения данных для определения ключевых показателей эффективности. Одной из важнейших задач при работе с показателями эффективности является решение проблемы интеграции данных и надежности (точности) этих данных. Если данные отсутствуют или они ненадежны, то необходимо либо создать систему сбора данных, либо пересмотреть разработанные показатели эффективности, чтобы они опирались на существующие данные.

□ Простота понимания и использования ключевых показателей. Для эффективного использования ключевых показателей пользователи должны понимать их и уметь с ними работать. В противном случае работа сотрудников будет малоэффективной или даже приносить урон.

□ **Ограниченное количество ключевых показателей эффективности.** В ходе исследования экспертов было установлено, что в среднем в компаниях используется 64 показателя, пользователь же работает лишь с 16. Вместе с тем большая часть организаций использует менее 20 показателей, а для каждого конкретного пользователя определено 7 показателей для мониторинга.

Оптимальным, согласно основным положениям психологии труда, является количество 7 ± 2 .

□ Информативность ключевых показателей состоит в том, что они предоставляют дополнительную информацию по предельным (пороговым) значениям планируемых и достижимых результатов деятельности; временным параметрам деятельности; сравнительным показателям фактических результатов с внешними стандартными показателями (по отраслям, по прямым конкурентам, статистическими данными).

□ Эффективность принимаемых решений и действий по ключевым показателям. Результатом использования ключевых показателей эффективности должны быть эффективные решения, по которым выполняются эффективные действия, приносящие гостиничному предприятию положительный результат. При этом следует отметить, что сама по себе, система ключевых показателей не изменит текущий результат и не начнет приносить доход, так как это всего лишь один из инструментов, с помощью которых сотрудники гостиничного комплекса могут способствовать достижению намеченных стратегических целей. Не было бы никакого смысла во введении системы ключевых показателей эффективности, если бы пользователи не могли предпринимать никаких действий на основе ее результатов.

Таким образом, самоцелью введения системы ключевых показателей является не их определение и наблюдение за их изменениями, а комплекс действий на основании данных по ключевым показателям. В соответствии с этим положением, сотрудники должны получать полномочия по проведению необходимых работ, связанных с улучшением деятельности на основе полученных показателей. Факт положительного реагирования на данные ключевых показателей используется в системе поощрений сотрудников.

□ **Мониторинг самих ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности должны пересматриваться на регулярной основе. Действительно, использование некоторых ключевых показателей может привести к незапланированным результатам, другие показатели могут со временем потерять свою актуальность.**



Внедрение системы КРІ.

Рассмотрим особенности внедрения системы КРІ в гостиничном комплексе.

Процесс внедрения состоит из нескольких этапов:

- формирование стратегии работы гостиничного комплекса;
- определение важнейших факторов успеха;
- определение ключевых показателей эффективности;
- разработка и оценка сбалансированной системы показателей;
- выбор практического решения для внедрения КРІ, принятия необходимых решений и выполнения необходимых действий.

Таким образом, основные требования к КРІ следующие:

- ограниченное количество (рекомендуется 7 ± 2);
- единство для всей гостиницы



Для развития и повышения конкурентоспособности гостиничный комплекс должен иметь четко сформулированную стратегию, в которой спланированы основные действия, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов:


- измеримость, возможность измерить в количественном виде;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы;
- стимул для сотрудника.

Структура системы КРІ зависит от специфики гостиничного комплекса и от целей и задач, стоящих перед ним.

В общем случае ключевыми показателями работы всего гостиничного комплекса можно считать:

- доход от продажи номеров (Room Revenue);**
- доход с доступного номера (RevPAR);**
- средний отпускной тариф (ADR);**
- средний доход на гостя (RevPAC);**
- средняя продолжительность проживания (Average Length of Stay);**
- количество проданных номеров (Rooms Sold);**
- процент загрузки (Occupancy %).**

Для целей повышения эффективности и производительности работы гостиничных комплексов, повышения конкурентоспособности используются современные инновационные методы интеллектуального анализа данных, одним из которых является DEA анализ, который реализуется с помощью инструментов бенчмаркинга (примером практического применения является методика и инструментарий KonSiDEA Analysis). В общем случае инструменты DEA анализа используются для сравнительного изучения эффективности деятельности различных объектов и выделения лучшего практического примера в работе конкурентов.



В данном случае возможно и обоснованно его применение для гостиничных комплексов. Данный подход представляет собой широко известный метод количественного анализа эффективности функционирования экономических объектов, которые занимаются одинаковыми видами деятельности, используют при этом одинаковые ресурсы. При этом исследуемые гостиничные комплексы описываются набором входных и выходных параметров.

Входные параметры характеризуют потенциал гостиниц и их маркетинговые возможности, а выходные параметры показывают результаты деятельности гостиниц. Входные параметры гостиницы определяются как ресурсы, которые она использует в своей работе, и условия, при которых происходит ее деятельность. Для проведения анализа выполняется маркетинговое исследование на основе оперативного наблюдения за работой гостиниц конкурентов и привлечения бухгалтерской отчетности собственных гостиниц.

Например, входами являются: количество клиентов, продолжительность их проживания и стоимость занимаемых номеров. Выходами являются: наполняемость номеров, ежедневная выручка на номер и чистая прибыль с номера. При этом цель работы гостиничного комплекса – продать как можно больше номеров на как можно более крупные суммы. Работа гостиниц может быть оценена набором параметров, относящихся к двум категориям: входные – те ресурсы, которые гостиница использует в своей деятельности; выходные – результаты деятельности гостиницы.

Входные параметры гостиничного комплекса:

- **Размер площади номерного фонда**
- **Стоимость номерного фонда**
- **Численность персонала**
- **Материально-технические затраты**
- **Затраты на рекламу (пресса, радио, телевидение, Интернет)**
- **Затраты на бронирование**
- **Широта ассортимента дополнительных услуг (количество позиций)**
- **Стоимость дополнительных услуг**

- **Стиль и оформление гостиничного комплекса (цветовое оформление зала, музыка, свет, униформа персонала)**
- **Внешний вид прилегающей территории**
- **Наличие охраняемой стоянки**
- **Мероприятия по привлечению посетителей**
- **Размер «района захвата» (учитывая туристические объекты, исторические и т.п.)**
- **Количество конкурентов в «районе захвата»**

Выходные показатели – результаты работы гостиничного комплекса:

- **Выручка от продаж по различным видам основных и дополнительных услуг.**

DEA используется два основных типа методик:

- **Методика минимизации затрат, которая используется для того, чтобы выяснить эффективность использования ресурсов гостиницей. При этом определяется, может ли рассматриваемый гостиничный комплекс производить текущий объем выручки различных видов услуг, потребляя при этом меньший объем входов (например, реализовывать тот же объем услуг при меньшем количестве обслуживающего персонала или меньших затратах на рекламу и системы бронирования).**

Гостиничный комплекс считается эффективным, если потребление входов невозможно уменьшить без уменьшения выходов. Такой гостиничный комплекс может рассматриваться в качестве «лидера». Неэффективный гостиничный комплекс, для которого возможно сокращение потребления ресурсов, является «аутсайдером».



• **Методика максимизации прибыли.** Методика данного типа используется для выяснения максимально возможного объема выходов, которые рассматриваемый гостиничный комплекс может произвести, потребляя текущий объем входов. При этом гостиничный комплекс может считаться эффективным, если при текущем количестве входов невозможно производить больше выходов (например, реализовывать больше дополнительных услуг при том же количестве клиентов, проживающих в гостинице). Если гостиничный комплекс может производить выходов больше, чем производит, и использовать текущий объем ресурсов, он неэффективен.