

А.А. Клейман, О.Б. Евреинов

ИНФРАСТРУКТУРА ТУРИЗМА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Монография

**Санкт-Петербург
2014**

А.А. Клейман, О.Б. Евреинов

ИНФРАСТРУКТУРА ТУРИЗМА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Монография

**Санкт-Петербург
2014**

УДК 338.48
ББК 65.05
Е 22

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор В.С. Боголюбов, ФГБОУ ВПО
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
доктор экономических наук, профессор Ю.В. Кузнецов, ФГБОУ ВПО
«Санкт-Петербургский государственный университет»

А.А. Клейман, О.Б. Евреинов. Инфраструктура туризма: стратегия развития: монография / под редакцией проф. А.А. Клеймана. – СПб.: Д.А.Р.К., 2014. – 384 с.

ISBN 978-5-98004-065-9

В монографии рассматриваются теоретические и практические проблемы комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма, содержание стратегического управления предприятиями гостиничной, ресторанной и транспортной инфраструктуры. Представлена динамика развития туристской инфраструктуры на примере Санкт-Петербурга, её современное состояние и стратегия развития. Рассмотрены инновационные стратегии предприятий гостиничной и транспортной инфраструктуры, предложена методика выбора стратегии предприятия с учётом изменений в окружающей среде. Анализируется опыт использования государственно-частного партнерства и контрактов жизненного цикла как инновационных подходов к комплексному решению инфраструктурных проблем в туризме. Представлены методики расчёта пропускной способности и определения эффективности стратегического управления предприятия туристской инфраструктуры.

Монография представляет интерес для преподавателей и студентов магистратуры и бакалавриата, обучающихся по направлениям 100400 «Туризм» и 101100 «Гостиничное дело», для практических работников, аспирантов по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (рекреация и туризм)» и может быть использована в качестве учебного пособия.

ISBN 978-5-98004-065-9

© Клейман А.А., 2014
© Евреинов О.Б., 2014

Содержание

	ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА	12
	1.1. Проблемы комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма	12
	1.2. Направления комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма	29
	1.3. Стратегический менеджмент инфраструктуры туризма	44
ГЛАВА 2.	ДИНАМИКА, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ	77
	2.1. Динамика развития гостиничной инфраструктуры	77
	2.2. Современное состояние и стратегия развития гостиничной инфраструктуры	89
ГЛАВА 3.	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА	112
	3.1. Характеристика и стратегия развития транспортной инфраструктуры туризма	112
	3.2. Инновационные направления стратегии развития транспортной инфраструктуры туризма	128
ГЛАВА 4.	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА КАК ВАЖНОГО КОМПОНЕНТА ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА	146
	4.1. Методика выбора стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса	146
	4.2. Внутренняя и внешняя среда и тенденции развития ресторанного бизнеса	164
	4.3. Выбор стратегии предприятия ресторанного бизнеса с учётом изменений на туристском рынке	186
ГЛАВА 5.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	238
	5.1. Стратегическое управление инвестиционными проектами в ресторанном бизнесе	238
	5.2. Методика разработки и реализации стратегических планов в ресторанном бизнесе	269
ГЛАВА 6.	ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ И НОВОГО ТИПА ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪ-	286

	ЕКТАМИ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУР Ы	
	6.1. Инновационная стратегия предприятий туристской инфраструктуры	286
	6.2. Государственно-частное партнерство в интересах развития и совершенствовании туристской инфраструктуры	300
	6.3. Контракты жизненного цикла как инновационный подход к комплексному решению проблемы развития инфраструктуры туризма	315
ГЛАВА 7.	МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ	329
	7.1. Методика расчёта пропускной способности предприятия туристской инфраструктуры	329
	7.2. Дифференциация и диверсификация услуг как эффективный механизм повышения эффективности предприятий туристской инфраструктуры	336
	7.3. Методика определения эффективности стратегического управления предприятием туристской инфраструктуры	355
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	369
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	384

ВВЕДЕНИЕ

Роль туризма в России и в мире год от года возрастает. Число международных туристских прибытий (количество ночевок) во всем мире в 2012 году превысило 1 миллиард, впервые достигнув показателя в 1 035 млн. пересечений границ туристами (995 млн. в 2011 году).

Российская Федерация сегодня занимает прочное положение на рынке международного туризма. В 2012 году Россия вошла в десятку стран-лидеров по количеству туристских прибытий. По данным Всемирной туристской организации, Российская Федерация показала активный рост числа туристских прибытий. На нашу страну в 2012 году приходилось 4,8% всего туристского потока в мире. В 2012 году россияне совершили за рубеж 47 млн. 813 тыс. поездок, в том числе, с целью туризма наши сограждане съездили за границу 15332,1 тыс. раз. Российская Федерация показывает внушительный рост расходов граждан на туризм за рубежом и заняла 5-ю позицию в рейтинге роста расходов на международный туризм.

В то же время объём въездного туризма составляет примерно 2,5 млн чел. И это при том, что потенциальные возможности России - более 40 млн туристов в год. Объём поступлений от туризма в РФ 2012 году составил 11,187 млрд. долл. США.

Темпы роста международного туризма превзошли все прогнозы, туристские поездки составляют сегодня значительную часть потребления все большего числа людей как в растущих, так и развитых экономиках. Это подчеркивает необходимость по праву признать туризм, являющийся важнейшим катализатором экономического роста, экспорта и создания рабочих мест, одним из основных компонентов социально-экономического развития.

Согласно прогнозу ЮНВТО «Туризм до 2030 года», число международных туристов во всем мире будет увеличиваться ежегодно в среднем на 3,3% до 2030 года. В абсолютном выражении число международных туристских прибытий будет увеличиваться на 43 млн. в год. Число международных

туристских прибытий по всему миру к 2020 году достигнет 1,4 млрд. и к 2030 году - 1,8 млрд.

Вместе с тем необходимо отметить и ряд негативных тенденций в развитии туризма в мире и в Российской Федерации:

- Россия является одним из крупнейших доноров туристского потока в мире;

- несмотря на рост показателей въезда иностранцев в Россию, отечественная экономика не может эффективно использовать благоприятную тенденцию и зарабатывает на туризме почти в пять раз меньше, чем другие страны при аналогичных темпах роста въездного турпотока;

- продолжающийся процесс мировой глобализации снижает конкурентоспособность отечественного турпродукта на внутреннем рынке;

- международные событийные мероприятия, привлекающие въездной турпоток в Российскую Федерацию, не выполняют задачу по максимизации экономической эффективности и развития регионов России;

- усиливаются угрозы безопасности российских туристов на традиционных направлениях массового туризма;

- не всегда обеспечиваются интересы российских туристов за рубежом;

- растущая международная конкуренция за потребителя туруслуг приводит к жестким ценовым войнам между туристскими организациями.

Одним из основных факторов, сдерживающим развитие туризма в России, по-прежнему является неразвитая туристская инфраструктура, низкие темпы развития и совершенствования её основных элементов: транспортной системы, средств размещения и питания, соотношение качества и цены предоставляемых услуг. В связи с этим существует необходимость рассмотрения проблем, связанных с комплексным и сбалансированным стратегическим развитием и совершенствованием туристской инфраструктуры.

В монографии рассмотрены теоретические основы и актуальные методические и практические аспекты комплексного стратегического развития

инфраструктуры туризма, на примере Санкт-Петербурга показаны механизмы управления этим процессом. Теоретически обоснованы и уточнены сущность и содержание понятия «инфраструктура туризма», классификация её компонентов, роль и значение туристской инфраструктуры в развитии туризма, содержание процесса комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма. Представлен анализ современного состояния, тенденций, направлений и закономерностей комплексного и сбалансированного стратегического развития инфраструктуры туризма. Сформулированы концепции стратегии развития гостиничной и ресторанной инфраструктуры, рассмотрен процесс интеграции в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса как важное направление модернизации этих важнейших компонентов туристской инфраструктуры. Проведён анализ состояния и показаны пути стратегического развития транспортной инфраструктуры.

В монографии представлен опыт использования государственно-частного партнерства (ГЧП) при создании объектов туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга и механизм его более эффективного применения. В качестве инновационного подхода к комплексному решению инфраструктурных проблем в туризме рассматриваются контракты жизненного цикла (КЖЦ).

Представлены варианты управленческого и методического обеспечения комплексного и сбалансированного стратегического развития инфраструктуры туризма с использованием разработанных моделей расчёта суммарной пропускной способности и производительности инфраструктурных предприятий и организаций. Приводятся экономическое обоснование необходимости диверсификации услуг и модель оценки эффективности управления комплексным развитием предприятий инфраструктуры туризма.

Содержащиеся в монографии материалы позволяют расширить представления о процессах, происходящих в сфере производства туристского продукта, расширить знания о теоретических основах стратегического развития и совершенствования отрасли, учесть влияние различных факторов и

сформулировать методические основы управленческого воздействия на сферу инфраструктуры туризма на уровне региона и отдельного предприятия.

Практическая значимость монографии состоит в целесообразности использования выводов и рекомендаций органами государственного управления, организациями и учреждениями, включенными в процессы производства туристских услуг, для разработки методов управления процессом комплексного стратегического развития и совершенствования инфраструктуры туризма, а также учебными заведениями при подготовке специалистов в области туризма и рекреации. Монография состоит из введения, 7 глав, заключения, списка использованной литературы.

В главе 1 «Теоретические основы комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма» рассмотрены роль, проблемы и направления комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма, содержание стратегического управления развитием инфраструктуры туризма.

В главе 2 «Динамика, современное состояние и стратегия развития гостиничной инфраструктуры» представлена динамика развития гостиничной инфраструктуры туризма на примере Санкт-Петербурга, современное состояние и стратегия развития гостиничной инфраструктур.

В главе 3 «Стратегия развития и совершенствования транспортной инфраструктуры туризма» дана характеристика и стратегия развития транспортной инфраструктуры туризма, инновационные направления стратегии развития транспортной инфраструктуры туризма.

В главе 4 «Стратегия развития предприятий ресторанного бизнеса как важного компонента инфраструктуры туризма» описана методика выбора стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса, дана характеристика внутренней и внешней среды и тенденций развития ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге, обоснована методика выбора стратегии предприятия ресторанного бизнеса с учётом изменений в окружающей среде.

В главе 5 «Совершенствование стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса» рассмотрены сущность стратегического

управления инвестиционными проектами в ресторанном бизнесе, современные методы разработки и реализации стратегических планов в ресторанном бизнесе.

В главе 6 «Формирование инновационной стратегии и нового типа отношений между государством и хозяйствующими субъектами туристской инфраструктуры» рассмотрены инновационная стратегия предприятий туристской инфраструктуры, направления развития государственно-частного партнерства при создании и совершенствовании туристской инфраструктуры, контракты жизненного цикла как инновационный подход к комплексному решению инфраструктурных проблем в туризме.

В главе 7 «Методическое обеспечение реализации стратегии комплексного развития туристской инфраструктуры» предложена методика расчёта пропускной способности предприятия туристской инфраструктуры, рассмотрены стратегия диверсификации услуг в качестве эффективного направления развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры, методика определения эффективности стратегического управления предприятиями туристской инфраструктуры.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА

1.1. Проблемы комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма

Современный этап развития туризма в России связан с необходимостью закрепления успехов, достигнутых за последние годы. Сравнительно молодая и быстро развивающаяся отрасль экономики России успела достигнуть много. Но её дальнейшее развитие нуждается в научно обоснованном комплексном стратегическом управлении и планировании. В настоящее время акцент стратегического планирования сместился в сторону стимулирования предпринимательских инициатив регионов, определения свободных туристско-рекреационных экономических зон, выделения туристских кластеров и инвестиционных проектов, реализуемых в них¹.

Так, за последние пятнадцать лет отрасль добилась определенного уровня развития и к настоящему моменту появились предпосылки для применения интенсивного пути развития туризма, основанного на принципах комплексности, устойчивости и ориентации на человека. Сегодня именно человек, с его потребностями, культурным потенциалом, качеством жизни, безопасностью становится центральным звеном и основной целью в развитии экономики вообще и сферы туризма в частности.

¹ Клейман А.А. Новая парадигма развития туризма в условиях креативной экономики // Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 3(19) июль-сентябрь 2011. - С. 9-13; Клейман А.А. О необходимости государственной поддержки внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации //Международный и отечественный опыт модернизации в экономической и правовой сфере: история и современность: сб. ст. международной научно-практической конференции, 16 декабря 2010 года.- СПб.: Изд-во ИПП, 2011.- 420 с. - С.199-208; Клейман А.А. Современное состояние и стратегия развития туризма как отрасли экономики России//Туризм как отрасль экономики России: материалы межвузовской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 23 апреля 2008 г.) / под редакцией А.А. Клеймана. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2008.- С. 7-26; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Новая парадигма развития туризма в условиях креативной экономики// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 3(19) июль-сентябрь 2011. - С. 9-13.

Туризм сегодня должен стать локомотивом развития регионов, связующим звеном между коммерческими интересами бизнеса, приоритетами государственной политики и культурно-нравственными императивами прогрессивного общества. Единство целей и задач развития страны позволяет успешно реализовывать программно-целевые инструменты, согласуя деятельность всех ветвей власти, служб и министерств, для роста культурного уровня, духовного потенциала и благосостояния страны и каждого ее гражданина.

Туризм вносит значительный вклад в национальный доход многих стран. Вклад индустрии туризма, как важного сектора глобальной экономики, в мировой ВВП составляет 5% с учетом мультипликативного эффекта в сопутствующих отраслях. Туристская отрасль экономики лидирует в создании рабочих мест, обеспечивая 6 - 7% мировой занятости. По данным Всемирной туристской организации (UNWTO), туризм обеспечивает 30% экспорта услуг в мире.²

Российская Федерация сегодня занимает прочное положение на рынке международного туризма. В 2012 году наша страна вошла в десятку стран-лидеров по количеству туристских прибытий. По данным Всемирной туристской организации, Российская Федерация показала активный рост числа туристских прибытий в 2010 году – 4,4%, в 2011 году – 11,9%, в 2012 году – 13,4%. На нашу страну в 2012 году приходилось 4,8% всего туристского потока в мире. Всего в 2012 году россияне совершили за рубеж 47 млн. 813 тыс. поездок, это на 9,3% больше, чем в 2011 году. С целью туризма наши сограждане съездили за границу 15332,1 тыс. раз³.

В 2013 году рост внутреннего турпотока в России составил 6-8%, въездного – 10%, а выездного - 15%. При этом в 2014 году Федеральное

² Доклад председателя Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга. 7 июня 2011 года «Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011—2016 годы»//Журнал «ProОтель». №5 (26).- 2011. - С.8-11.

³ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

агентство по туризму планирует активизировать свою работу по увеличению въездного турпотока в Россию, сконцентрировав на этом все свои усилия.

В 2013 году, в рамках Федеральной целевой программы по поддержке внутреннего туризма, было выделено 2 млрд 487 млн рублей на строительство туробъектов в 17 субъектах Российской Федерации. В 2014 году эта цифра превысит 4 млрд, т.е. будет увеличена почти в два раза. В 2013 году на эти цели также было привлечено 8 миллиардов 252 млн рублей сторонних внебюджетных инвестиций. Эти данные позволяют предполагать, что бизнес поверил в то, что финансировать в российскую туристскую отрасль выгодно.

Что же касается въездного турпотока, то за 2013 год он вырос на 15%. При этом тройку лидеров, согласно интернет-бронированиям, возглавляют США (показавшие рост +47%), следом идут Китай (+41%) и Франция (+22%).

Виды туризма, представленные в нашей стране, весьма разнообразны. Это и пляжный, и экологический, и горнолыжный, и рекреационный виды туризма. Не стоит также забывать об огромном культурно-историческом потенциале нашей страны. Для их продвижения в 2014 году запланировано открытие новых представительств в странах-импортёрах путешественников, а также большое количество событийных мероприятий, которые направлены на формирование положительного туристского облика России.

Тем не менее, в 2014 году туристская отрасль может столкнуться с некоторыми проблемами, связанными с падением курса рубля. Пока сложно делать долгосрочные прогнозы, всё зависит от тенденций и характера девальвации российской валюты. Тем не менее, очевидно, что выездной турпоток может уменьшиться, однако для внутреннего туризма сложившаяся ситуация может сыграть на руку.

В 2013 году туррынок столкнулся с рядом проблем, связанных с банкротством турфирм: рынок покинуло 10 туроператоров. Этот уход игроков с рынка оказался весьма «цивилизованным». Объединению «Турпомощь» не пришлось тратить средства компенсационного фонда.

Одним из самых значимых событий 2013 года стало формирование «Ассоциации Туристических Агентств» (АТА). АТА должна стать одним из инструментов саморегуляции отношений между игроками рынка. Можно надеяться на то, что в скором времени объединение сформирует стандарты качества работы для агентств, а также создаст грамотную юридическую базу, регламентирующую отношения между туроператорами и турагентами.⁴

В то же время объём въездного туризма не отвечает потенциальным возможностям России - более 40 млн туристов в год. Если касаться географии въездного туризма, то здесь бесспорными лидерами остаются традиционные туристские центры: Москва, Санкт-Петербург, Золотое кольцо, небольшой поток иностранных туристов едет в Екатеринбург и Казань, поднял свои позиции в связи с проведением Зимней Олимпиады-2014 в Сочи также Краснодарский край. Иностранных туристов интересуют природные достопримечательности Байкала, Сибири и Дальнего Востока, однако здесь негативное влияние оказывают высокие транспортные тарифы и длительность всей туристской программы, которая также приводит к удорожанию тура. а

Принимающие российские туроператоры испытывают значительные трудности с обслуживанием иностранных туристов. Одна из них - высокие внутренние цены. Для многих иностранных туристов Россия сегодня является слишком дорогим направлением. К сожалению, высокие внутренние цены во многом являются препятствием к росту количества путешествий самих россиян внутри страны.

В целом по стране цены в 2012 году выросли на 6,6%, при этом туристская отрасль демонстрирует более интенсивный рост внутренних цен. Так стоимость размещения в гостиницах в среднем по стране в 2012 году по сравнению с 2011 годом выросла на 7,8% и составила 1660,42 руб. в сутки, при этом в Москве стоимость размещения выросла всего на 2% (с 2086 руб.

⁴ Слепокурова М. Ростуризм подвёл итоги 2013 года, пообещав внутреннему туризму 4 млрд рублей. 30.01.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tourprom.ru/news/23819/> (дата обращения 03.02.2014).

до 2030 руб. в сутки). В то же время в Санкт-Петербурге цены снизились на 3% (с 1886 руб. до 1826 руб. в сутки). Это свидетельствует об остроте конкуренции среди гостиниц крупных туристских центров, а рост среднего показателя по стране определил ввод в эксплуатацию новых гостиниц более высокого класса обслуживания в регионах.

Во многом высокая стоимость путешествия для россиян связана с дороговизной транспортного обслуживания ввиду больших расстояний и неразвитости нерегулярных перелетов внутри страны. По данным Министерства транспорта РФ, в 2011 году на внутренних пассажирских авиарейсах было перевезено 28340663 человека, из них регулярными рейсами 26635993 пассажиров и нерегулярными коммерческими рейсами 1704670 пассажиров, т.е. чартерные перевозки составляют на внутреннем рынке всего 6% всего объема услуг, в то время как на международных рейсах этот показатель равняется 34,2%. Отсюда высокие эксплуатационные издержки авиакомпаний на внутренние авиалинии и цены на билеты, превышающие международные аналоги⁵.

Другой проблемой въездного туризма является недостаточно комфортная туристская информационная среда, это касается знаков туристской навигации, недостатка и разрозненности информационных ресурсов о туристских программах регионов России, неэффективного графика работы многих объектов туристского показа (наличие санитарных дней, короткий рабочий день, несоответствие преобладающему ритму прибытия иностранных граждан с туристскими целями по дням недели), невозможности предварительного бронирования и покупки билетов в музеи через Интернет.

Третьей наиболее часто упоминаемой проблемой на пути роста въездного турпотока является емкость отельной базы, в том числе в бюджетном сегменте. Сегодня проводится масса мероприятий в крупных российских городах и туристских центрах для стимулирования роста событийного туризма.

⁵ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

Ведутся работы по составлению ежегодного национального календаря туристских событий.

Парадоксально, но иногда событийный туризм становится препятствием для организации традиционных видов туров: экскурсионного, культурно-познавательного, делового. Так, принимающие туроператоры отмечают ряд трудностей, возникающих в период организации крупных спортивных или выставочных мероприятий: плановое резервирование мест в лучших гостиницах для посетителей данных мероприятий, перекрытие доступа к достопримечательностям и проезда по центру города, изменение режима работы музеев и проч. Таким образом, необходимо разработать подходы к определению формата проведения подобных мероприятий, обеспечивающего в том числе комфортные условия для организаторов и участников традиционных, регулярно действующих туристских программ.

По состоянию на 2012 год в России насчитывается 1282 санатория и пансионата с лечением, общей вместимостью 342 тыс. койко-мест, сократилось количество домов отдыха с 140 в 2011 году до 102, баз отдыха, кемпингов и других организация отдыха с 1636 до 1600 в 2012 году, их вместимость составила 194 тыс. мест. Число гостиниц и аналогичных средств размещения в стране в 2012 году выросло на 6,8% и составило 8406 единиц общей вместимостью 585 тыс. мест. Также на 19,7% в 2012 году выросло число туристских баз, при этом незначительно (6%) возрос показатель их вместимости и сегодня составляет 17 тыс. мест.⁶

В части других показателей туристской инфраструктуры можно отметить существенное увеличение протяженности автомобильных дорог с твердым покрытием с 665 (2011 г.) до 728 тыс. км (2012 г.). Оборот предприятий общественного питания ежегодно прирастает на 6%, в 2012 году он достиг цифры 1013,6 млрд. руб.

Положительную динамику показывают все учреждения культуры. Всего в Российской Федерации насчитывается 74 361,967 тыс. музеев. Число по-

⁶ Россия 2013: Статистический справочник/ Росстат.-М., 2013.- 62 с.

сещений музеев, резко снизившееся в 2009 году, ежегодно увеличивается умеренными темпами примерно на 4% в год. Каждый год в стране появляется 4-5 новых музеев. При этом максимальное количество сотрудников музеев и экскурсоводов отмечается в Москве (4142 чел.) и Санкт-Петербурге (3917 чел.). Необходимо отметить, что темпы роста и абсолютные показатели индивидуальных посещений музеев превышают показатели числа туристов из экскурсионных групп. Это говорит о том, что музеям во многом следует ориентироваться на индивидуальных посетителей, развивая интерактивный компонент экспозиции. С другой стороны, это показывает имеющийся потенциал роста экскурсионного обслуживания.

При неизменном числе театров в Российской Федерации растет количество занимаемых ими помещений и вместимость залов. В 2012 году, как никогда, много было реализовано новых театральных постановок (112), значительно, в 2,4 раза, увеличились показатели зарубежных гастролей в 2011 и 2012 годах, растет число зрителей и заполняемость залов, преимущественно при проведении спектаклей театрами на своих площадках. Следует отметить повышение активности театров в организации различных, в том числе выездных, мероприятий. Данные исследований и статистика посещаемости учреждений культуры как важной части туристской инфраструктуры достаточно убедительно свидетельствуют о росте реальной аудитории.

Необходимо обратить внимание на то, что значительные изменения происходят и с характеристиками потребителей предприятий сферы культуры и туристских услуг в целом. Социальный портрет и потребности целевой аудитории учреждения культуры и сферы туризма значительно изменился, а сама целевая аудитория увеличилась в своем объеме за счет расширения таких параметров, как возраст, профессиональный статус, место проживания. Повысился культурный и образовательный уровень целевой аудитории, подавляющее большинство являются активными интернет-пользователями. При этом следует обратить пристальное внимание на существенное снижение

возраста целевой аудитории при резком росте их уровня образованности и мобильности ⁷.

Выявленные тенденции должны привести к изменению целевых установок при построении стратегии управления туризмом. Но вместе с тем многие учреждения культуры, являющиеся объектами туристского показа, становятся все больше островками неподвижности, теряют области культурного и символического совпадения с реальностью. В результате многие из них становятся неинтересны детям и молодежи, требующим высокой интерактивности процессов познания и обучения. Как и традиционные туристские программы.

Реалиями сегодняшнего дня является всеобщий процесс глобализации, во многом влияющий на туристскую отрасль, который приводит к упрощению визовых формальностей, унификации правил и стандартов обслуживания, формированию феномена «массовой культуры». Туризм в свою очередь вносит весомый вклад в становление и распространение массовой культуры – социальный феномен эпохи всеобщей грамотности и развития информационных технологий.

Необходимо обеспечить потенциальным российским и иностранным туристам возможность потребления туристских услуг в удобной, динамичной и современной информационной среде, а именно:

- создать условия для централизации и унификации информационных ресурсов сети Интернет для поиска туров по России,
- предоставить прозрачную систему оценки качества предлагаемых туристских услуг (в том числе посредством системы классификации и обязательной сертификации),
- обеспечить возможность частичного ознакомления с экспозицией музеев, достопримечательностями, природным миром, туристскими маршру-

⁷ Отчет о научно-исследовательской работе по теме «Динамика социального портрета целевой аудитории государственного учреждения культуры в 2000 - 2011 гг.», гос. контракт №926-01-41/06-12 от 24.05.2012 / Коллектив авторов под руководством А.Н. Шеремета – М.: Государственный институт искусствознания, 2012 г. – 89 с.

тами в режиме он-лайн (технологии визуализации, виртуальные экскурсии, видеоролики, фотоматериалы),

- создать условия для предварительного бронирования и оплаты всех видов туристических услуг индивидуальными туристами и организациями;

- предоставить всю необходимую информацию для самостоятельных туристов – расписание транспорта, карты местности, путеводители, правила поведения, режим работы туристских объектов и проч.⁸

Доля рекреационных и медицинских услуг в структуре платных услуг населению остается в последние годы неизменной на уровне 11,4%, что составляет значительную долю рынка и не характеризует в целом туристскую отрасль, т.к. не включает сферу транспорта, общественного питания, культурно-досуговых учреждений. Население России все больше и больше приобщается к туризму, в том числе культурно-просветительскому его виду. Экскурсии, путешествия, культурные походы становятся неотъемлемой потребностью россиян, это можно проиллюстрировать резким ростом потребления культуры в малых городах и в деревнях России.

Анализ потребительских предпочтений россиян показывает, что большинство (86%) респондентов предпочитают отдых за границей. Страны СНГ как желаемую туристическую дестинацию рассматривает только 1% опрошенных. При этом в течение последнего года реально путешествовали по России 28% опрошенных, а в странах СНГ побывали 10%. Это говорит о низкой мотивации российских потребителей к путешествиям по своей стране. При этом россияне являются активными путешественниками, 67% респондентов путешествуют хотя бы один раз в год, а 23% более двух раз в год. У подавляющего большинства респондентов туристская поездка обычно

⁸ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

длиться от недели (44%) до двух и более недель (23%). Это говорит о готовности к пролонгированным турам даже по собственной стране⁹.

Российские потребители являются очень любознательными туристами. Почти каждый третий указал на первостепенную важность познавательной компоненты путешествия. Подавляющее большинство россиян (77%) заранее готовятся к поездке, на это уходит у них не менее месяца, однако есть особая категория путешественников (16%), которые обычно принимают спонтанные решения о путешествии, при этом только 6% респондентов при этом преследуют экономическую выгоду, обычно пользуясь «горящими» турами. При бронировании услуг большинство респондентов (57%) прибегают к услугам турагентств, активно используя ресурсы Интернета на этапе самостоятельного подбора тура. Довольно значительная часть (20%) полностью самостоятельно бронирует туристские услуги через Интернет, не задействуя профессионалов турбизнеса.

В части основных причин, по которым респонденты были бы готовы предпочесть внутренний туризм выездному, опрошенные указали наличие интересных туристских программ, высокий уровень качества туристских услуг и сервиса и конкурентоспособные цены.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно выделить позитивные и негативные тенденции развития сферы туристских услуг в Российской Федерации. Позитивные тенденции:

- наращивание объектов туристской инфраструктуры всех категорий, положительная динамика количества средств размещения и числа лиц, обслуженных ими;

- наличие значительной сети учреждений культуры и традиционный подход к раннему приобщению к россиянам к их посещению в процессе дошкольного и внешкольного образования;

⁹ Комплексное исследование состояния дел в туризме во взаимосвязи с культурой в регионах Российской Федерации с целью развития культурно-познавательного туризма// Отчет НИР - Минкультуры, 2013 г. -736 с.

– сформировавшийся устойчивый спрос среди россиян на туристские услуги и рост располагаемого дохода населения создает позитивный фон для привлечения части потребительского спроса на продукт отечественной туристской индустрии;

– наличие в стране потенциального внутреннего спроса на культурно-познавательные туристские программы;

– наличие и рост спроса на природоориентированные, преимущественно самостоятельные виды туризма (рыболовный, охотничий, экологический, сельский);

– рост патриотических настроений гражданского общества России, в том числе в среде молодежи;

– преимущественное наличие свободных трудовых ресурсов в регионах Российской Федерации;

– сложившаяся система профессионального туристского образования всех уровней, в том числе осуществляемая ведущими вузами страны;

– наличие положительного опыта применения программно-целевых механизмов управления отраслью;

– установки на инновационный характер развития российской экономики на федеральном уровне.

Среди факторов, тормозящих развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации, можно указать наличие следующих проблем:

– недостаточно развитая туристская инфраструктура в большинстве регионов страны, малое количество гостиничных средств размещения экономической и средней ценовой категории с современным уровнем комфорта;

– неразвитость транспортной инфраструктуры (низкое качество дорог и уровня придорожного обслуживания, неудовлетворительное состояние аэропортов и железнодорожных вокзалов и т.д.);

– дефицит и высокая степень износа транспортных средств, используемых для перевозки туристов (современных туристских автобусов, круизных судов, самолетов и других транспортных средств);

– устаревшая и недостаточно эффективно используемая ресурсная база в сфере санаторно-курортного, оздоровительного и медицинского туризма (пансионаты и санатории), острая нехватка учреждений детско-юношеского туризма;

– отсутствие подъездных путей, оборудованных площадок для самостоятельного природоориентированного туризма;

– плохое экологическое состояние и замусоренность прибрежных зон водоемов и природных территорий, используемых традиционно самостоятельными туристами;

– невыгодные экономические условия для привлечения инвестиций в туристскую инфраструктуру, отсутствие готовых инвестиционных площадок и типовых инвестиционных проектов, наличие административных барьеров;

– недостаточная предпринимательская активность населения в сфере туризма;

– наличие тенденции к монополизации рынка туристских услуг со стороны крупных федеральных игроков туристского бизнеса;

– негативный опыт серии банкротств крупных туроператоров и высокие потребительские риски в силу компенсационного характера возмещения убытков покупателей при обнаружении финансовой несостоятельности или недобросовестном поведении туроператоров;

– высокая стоимость отечественного турпродукта, в первую очередь транспортного обслуживания, существенно снижающая конкурентоспособность внутреннего и въездного туризма по цене;

– высокая сезонная цикличность спроса на большинство туристских программ, большая продолжительность «низкого сезона» в регионах

традиционного пляжного туризма, высокие средние постоянные издержки туристских предприятий;

- несопоставимый размер емкости отельной базы традиционных отечественных курортов пляжного отдыха, допустимой рекреационной нагрузки и пропускной способности пляжей и других объектов туристской инфраструктуры;

- слабая практическая ориентация в подготовке профессионалов турбизнеса;

- традиционность подходов к формированию туристских программ, низкое разнообразие ассортимента туров по России, способных удовлетворить динамичному и взыскательному спросу современного потребителя;

- отсутствие клиентоориентированной политики управления учреждениями культуры, требование модернизации их услуг;

- несовершенство порядка выдачи российских виз туристам из миграционно безопасных иностранных государств;

- недостаточное продвижение туристского продукта России на внутреннем рынке;

- низкая осведомленность россиян о туристских возможностях регионов России, разрозненность информационных ресурсов в сфере туризма и отсутствие единой системы информационной поддержки внутреннего и въездного туризма;

- отсутствие моды на путешествие по России, негативный имидж отечественного туристского продукта, низкая заинтересованность россиян в приобретении туров по России.

Указанные тенденции определяют стратегические ориентиры развития туризма в Российской Федерации. Объем поступлений от туризма за последние три года вырос с 8,830 млрд. долл. США в 2010 году до 11,187 млрд. долл. США в 2012 году (+26%), однако после скачка роста финансовых ре-

зультатов привлечения туристов в 2011 году, в 2012 году произошло снижение данного показателя на 1,2% (с 11, 328 млрд. долл. США до 11,187 млрд. долл. США) при росте турпотока на 13,4%¹⁰.

Российская Федерация показывает внушительный рост расходов граждан на туризм за рубежом в последние годы - 43 млрд. долл. США, поднявшись вверх на два места в 2012 г. и заняла 5-ю позицию в рейтинге вследствие 37%-ного роста расходов на международный туризм. В то же время объём въездного туризма составляет примерно 2,5 млн чел. И это при том, что потенциальные возможности России - более 40 млн туристов в год.

В последнее время часто поднимался вопрос о том, что мешает развитию въездного туризма. Среди главных причин многие специалисты называют слабую развитость туристической инфраструктуры, особенно в российских регионах. Совершенствование туристической инфраструктуры наряду с другими мерами, намеченными в федеральной целевой программе "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)" ¹¹, позволит к 2016 году въездной турпоток в Россию увеличить в 10 раз. Таким образом, он составит более 30 миллионов человек. По экспертным оценкам UNWTO, Россия могла бы получать до 40 миллионов прибытий из-за рубежа.¹² В настоящее время зафиксировано более 28 миллионов прибытий в Россию (по методологии UNWTO - визитеров или посетителей. См. табл. 1.1.).

Таблица 1.1 - Въезд иностранных граждан на территорию РФ*

Цели поездки	2011 г.	2012 г.	Изменение численности иностранных граждан, въехав-
--------------	---------	---------	--

¹⁰ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

¹¹ О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)». Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644. [Электронный ресурс]. URL: <http://tourism.minstm.gov.ru/26> (дата обращения 15.11.2011).

¹² Радьков А. Продвижение бренда России - комплексная задача. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion/20110725/224023505.html> (дата обращения 03.02.2012).

			ших в РФ за 2012г. по сравнению с аналогичным по- казателем 2011г. (+- %)
Всего В том числе:	24 932 061	28 176 502	13
туризм	2 335 977	2 570 469	10
служебная	5 475 374	6 200 596	13

* По данным Росстата //http://www.russiatourism.ru/rubriki/-1124141036/

Таким образом, речь идет об увеличении въездного потока посетителей в РФ с 28 до 40 миллионов. Представляется, что вполне возможно за несколько лет увеличить число международных прибытий с различными целями, в том числе служебными, частными, деловыми и прочими.

Разработаны предложения по приведению методики подсчета въезжающих в Россию иностранных туристов в соответствие с международными стандартами. Основываясь на нынешней методике подсчета, в прессе постоянно появляется разный объем въездного туризма в России. Как правило, звучит цифра примерно 2,5 млн. человек. Но назвать ее корректной нельзя, так как Росстат считает объемы въездного туризма по числу гостей, которые пересекают границу с туристическими визами, не учитывая тех, кто въезжает с бизнес – и другими целями. Всемирная туристская организация (UNWTO) считает всех гостей, которые пересекают границу.

Сегодня объем мирового рынка туристических услуг составляет более \$1 трлн., и, как показали последние события в мировой экономике, эта отрасль демонстрирует высокую стабильность. Правильная методика подсчета поможет понять реальные объемы стоящих задач по подъему российского туризма.

Как известно, Россия экспортирует туристов в других масштабах, чем импортирует. Разница между экспортом и импортом огромная. Это значит, что мимо России проходят огромные туристские инвестиции, которые ей необходимы (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Выезд российских граждан за рубеж *

Цели поездки	2011	2012	Изменение численности российских граждан, выехавших за рубеж за 2012г. По сравнению с аналогичным показателем 2011г. (+ - %)
Всего В том числе:	43 725 777	47 812 920	9
Туризм	14 495 894	15 332 136	6
Служебная	1 433 340	1 195 475	-17

* По данным Росстата // <http://www.russiatourism.ru/rubriki/-1124141036/>

Исходя из представленных в табл. 1.2 статистических данных, не следует разделять задачи роста въездного и внутреннего туризма. Необходимо вернуть для наших людей возможность путешествовать по своей стране. Это важно с точки зрения вливаний в нашу экономику, развития регионов.

Недостатки федеральной туристической статистики усугубляются не всегда корректным подсчетом в регионах. Более того, при той методике подсчета, которой располагают сейчас туристические власти регионов, трудно оценить не только реальный въездной поток, но и выездной.

Для развития въездного и внутреннего туризма необходимо комплексное развитие инфраструктуры, как отдельных регионов, так и всей страны¹³.

¹³ Клейман А.А., Бабанчикова О.А. О необходимости государственной поддержки внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации//Международный и отечественный опыт модернизации в экономической и правовой сфере: история и современность: сб. ст.

Инфраструктура туризма - неотъемлемая часть всего инфраструктурного комплекса страны. Под инфраструктурой принято понимать материально-технические и социальные системы, предназначенные для обеспечения производства материальных благ и социальной жизни людей.¹⁴ В составе производственной инфраструктуры рассматривается инфраструктура общего назначения (электро-, газо- и водоснабжение, транспорт, связь и телекоммуникации, информационные услуги, финансовая система), которая в основном обслуживает ведущие отрасли производства и обеспечивает движение материальных средств, рабочей силы, финансов и производственной информации. В составе социальной инфраструктуры, в основном, можно рассматривать системы торговли, жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения, просвещения, культуры и религии. В качестве самостоятельных отраслей инфраструктуры выделяются научная инфраструктура, инфраструктура туризма и спорта и др.

Инфраструктура носит межотраслевой характер и выполняет интеграционную функцию между отраслями производства, регионами и государствами, т.е. инфраструктура непосредственно не создает материальных благ. Она выполняет обеспечивающую функцию.¹⁵

Инфраструктура туризма нуждается в существенной модернизации. В России, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге, не хватает гостиниц, особенно экономкласса, доступных для среднестатистического туриста. Поэтому существует настоятельная необходимость в развитии национальных сетей отелей, которые позволят поддерживать единые стандарты. Надо существенно повышать качество обслуживания, развивать сервис и всё то, что мы называем индустрией гостеприимства.

международной научно-практической конференции, 16 декабря 2010 года.- СПб.: Изд-во ИПП, 2011.-420 с. - С.199-208

¹⁴ Бекларян Л.А., Пшенников А.С. О некоторых аспектах методики исследования региональных проблем//Журнал Аудит и финансовый анализ.- №4.- 2001.

¹⁵ Бекларян Л.А., Пшенников А.С. О некоторых аспектах методики исследования региональных проблем//Журнал Аудит и финансовый анализ.- №4.- 2001.

На поездки в Россию существует спрос, но предложение очень ограничено. Причинами, тормозящими развитие, являются, прежде всего, высокие цены внутри страны, недостаток мест в гостиницах среднего класса и завышенные требования при выдаче виз. Нехватка отелей, способных принимать российских и иностранных гостей среднего класса, портит туристический имидж нашей страны. По данным Российского союза туриндустрии (РСТ), принимающие компании сейчас вынуждены отказывать 30-50% иностранных туристов, желающих посетить Россию: гостей негде размещать. Поэтому в планах развития туризма, например в Санкт-Петербурге, центральное место занимают мероприятия по развитию инфраструктуры прибытия и размещения.¹⁶

¹⁶ Доклад председателя Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга. 7 июня 2011 года «Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011—2016 годы»//Журнал «ProОТЕЛЬ». №5 (26).- 2011. - С.8-11.

1.2. Направления комплексного стратегического развития инфраструктуры туризма

Необходимым условием успешного развития туризма является соответствующим образом развитая туристская инфраструктура, которая позволит сделать въездной (и внутренний) туризм наиболее доходной составляющей всей туристской сферы.

Практическая работа по созданию стратегии развития инфраструктуры туризма нуждается в научном обосновании. Эта проблема остаётся малоисследованной, весьма слабо разработаны и недостаточно освещаются в научной литературе теоретические и методологические проблемы инфраструктурного обеспечения в туризме.

Основной задачей стратегии развития инфраструктуры туризма является доведение ее качественных и количественных характеристик до уровня мировых стандартов. Нужна рациональная инфраструктура туризма, которая позволила бы равномерно в пространстве и во времени охватить территорию регионального туристско-рекреационного комплекса и страны в целом. Такой подход будет способствовать более полному использованию туристско-рекреационных ресурсов страны и регионов, уменьшению негативного воздействия пространственной и сезонной неравномерности туризма на транспорт, систему внутреннего обслуживания и использования квалифицированных специалистов¹⁷.

¹⁷ Евреинов О.Б. Комплексное совершенствование транспортной инфраструктуры туризма//Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) июль-сентябрь 2011. - С. 10-14; Евреинов О.Б. О комплексном развитии инфраструктуры регионального туризма//Социально-культурные технологии: современное состояние и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2012 г./ под общ. ред. Г.М. Бирженюка. - СПб.: СПбГУП, 2012.- 148 с. – С.107-111; Евреинов О.Б. Совершенствование и комплексное развитие региональной инфраструктуры туризма//Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды V Международной научно-практической конференции. МГУ имени М.В. Ломоносова, географический факультет, Москва, 27-28 апреля 2012.- М.: Изд-во МГУ им. М.В. Ломоносова, 2012. - 708 с.- С.526-533; Евреинов О.Б. Совершенствование управления развитием инфраструктуры туризма в регионе// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) июль-сентябрь 2011. - С. 44-48; Клейман А.А. Проблемы и перспективы развития инфраструктуры туризма в Санкт-Петербурге

Исследование существующих подходов к определению понятий туристской инфраструктуры позволил сделать вывод о том, что не существует общепризнанного определения инфраструктуры туризма.¹⁸ Чаше других употребляется термин «туриндустрия», определение которого дано в законе «Об основах туристской деятельности в РФ»: «туристская индустрия - совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников»¹⁹

По мнению М.Б. Биржакова, «под инфраструктурой туризма понимается комплекс сооружений, зданий, транспортных сетей, систем, непосредственно не относящихся к производству турпродукта, но необходимых для предоставления туристских услуг, а также предприятий и организаций, которые могут существовать и без туристов, но деятельность которых расширяется при нахождении в местах пребывания туристов, предприятия и организации, которые не могут существовать без туристов смежных индустрии туризма предприятий, обеспечивающих нормальный доступ туристов к туристским ресурсам и их надлежащее использование в целях туризма, обеспечение

//Социально-культурные технологии: современное состояние и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2012 г./ Под общ. ред. Г.М. Бирженюка. - СПб.: СПбГУП, 2012.- 148 с. – С.115-119; Клейман А.А., Евреинов О.Б. Совершенствование управления развитием инфраструктуры туризма в регионе// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) октябрь-декабрь 2011. - С.44-47.

¹⁸ Морозов М. А. Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности в туризме: теория и методология формирования и развития: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2006.

¹⁹ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации. Федеральный закон РФ от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ.

жизнедеятельности предприятий индустрии туризма и собственно туристов».²⁰

По мнению авторов, понятие «туриндустрия» является более узким по сравнению с понятием «инфраструктура туризма». Так М.А. Морозов считает, что «инфраструктура туризма – это система, создающая условия воспроизводства компонентов туристского продукта и представляющая собой совокупность технико-технологических, организационно-экономических и социальных взаимосвязей тех элементов производственной и социальной инфраструктуры, которые обеспечивают функционирование туризма как отрасли экономики на уровне макро-, мезо- и микроэкономики».²¹

Анализ приведённых определений свидетельствует о том, что вопрос о разграничении понятий «туристская инфраструктура» и «туристская индустрия» остается открытым, нет четкой систематизации основных компонентов туристской инфраструктуры; статистических показателей, характеризующих развитие туристской инфраструктуры. Учитывая это обстоятельство, в авторы монографии попытались сформулировать и аргументировать авторский подход к определению туристской инфраструктуры как комплекса предприятий туриндустрии и взаимосвязанных с ней предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих материальные и социально-культурные условия воспроизводства туристского продукта.

При анализе инфраструктурной обеспеченности региона необходимо учитывать основную привлекательность, определяющую специфический вид туризма, который в ней развивается, т.к. для каждого вида туризма требования к необходимой инфраструктуре существенно различаются. Показано, что существует взаимное влияние инфраструктуры на туризм и наоборот.

²⁰ Биржаков М.Б. Введение в туризм.- Издание 9-е, переработанное и дополненное.-СПб.: «Издательский дом Герда», 2007. – 576 с.- С.181.

²¹ Морозов М. А. Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности в туризме: теория и методология формирования и развития: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2006

Развитие инфраструктуры туризма - процесс, направленный на изменение объектов туристской инфраструктуры с целью их роста и усовершенствования. Под развитием инфраструктуры туризма понимают увеличение её масштабов; количественный рост пропускной способности предприятий инфраструктуры туризма и качественное улучшение её структуры; появление новых элементов и новых объектов; дифференциация предоставляемых услуг. Совершенствование инфраструктуры туризма связано, в основном, с деятельностью по улучшению её качественных характеристик, это движение к более совершенной модели, отвечающей современным требованиям. Дифференциация услуг в сфере туризма заключается в том, что предприятия туристской инфраструктуры предоставляют более разнообразные услуги, чем конкуренты, и улучшают их потребительские свойства.

И при развитии, и при совершенствовании инфраструктуры туризма происходят изменения. И в результате развития, и в результате совершенствования происходит переход на более высокий уровень. Разница между ними в том, что развитие (движение вперед) больше касается внутреннего состояния объектов инфраструктуры, т.е. развивается определённый объект туристской инфраструктуры, а совершенствование в основном касается развития отношений между объектами, например, совершенствоваться могут отношения между отелями, ресторанами, турфирмами, транспортными компаниями, экскурсионными организациями, объектами показа и развлечений. Эти два процесса все время происходят вместе, сливаясь в единую эволюцию туристской инфраструктуры.

Комплексное стратегическое развитие и совершенствование инфраструктуры туризма - это проблема, допускающая множество подходов к её решению. В общем можно выделить несколько основных направлений комплексного развития и совершенствования туристской инфраструктуры:

- увеличение производственной мощности и пропускной способности предприятий;
- непрерывное совершенствование её элементов;

- совершенствование кооперации и специализации предприятий;
- дифференциация производства туристских услуг;
- сбалансированное развитие её элементов;
- совершенствование управления инфраструктурным туристским комплексом;
- повышение качества услуг и конкурентоспособности предприятий;
- создание благоприятного инвестиционного климата и использование современных форм инвестирования в объекты инфраструктуры туризма.²²

Учитывая вышеизложенное, можно сформулировать определение комплексного развития и совершенствования инфраструктуры туризма.

Комплексное развитие и совершенствование инфраструктуры туризма - это скоординированная деятельность государственных, региональных и частных структур по реализации практических мер, направленных на увеличение производственной мощности и пропускной способности объектов инфраструктуры, непрерывное, сбалансированное и согласованное совершенствование и развитие её элементов, создание привлекательного инвестиционного климата, повышение качества услуг и конкурентоспособности предприятий, преодоление территориальных и ведомственных барьеров, эффективное использование туристских ресурсов, совершенствование управления туристским комплексом.

Анализ развития туризма подтверждает, что существует теснота корреляционных связей между степенью развитости инфраструктурных элементов и показателями развития туристской сферы. Необходимо преодолевать ведомственную и территориальную разобщённость элементов инфраструктуры туризма, добиваться сбалансированного и согласованного их развития и формирования региональных туристских кластеров, концентрирующих усилия различных ведомств, предпринимательских структур и региональных

²² Соколов В. Реализация стратегии в управлении производством [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_strategy.shtml (дата обращения 14.11.2012).

администраций на эффективном использовании имеющихся у них ресурсов для увеличения внутреннего и въездного туристских потоков и доходов от туристской деятельности. В основе этого сотрудничества лежит территориальная специализация экономической деятельности, консолидация ресурсов, координация усилий и партнерство на базе общих интересов.

Таким образом, стратегическое развитие инфраструктуры непосредственно влечет за собой увеличение туристских потоков, а рост количества туристов, посещающих конкретную дестинацию, становится важным привлекательным моментом для инвесторов, вкладывающих средства в предпринимательскую деятельность и в инфраструктуру. Формирование туристской инфраструктуры не может обойтись без государственных вложений, в том числе, в строительство дорог, мостов, аэропортов и т.п. Накопленный мировой опыт свидетельствует о том, что для развития инфраструктуры туризма необходимо активно привлекать как государственные, так и частные, в том числе и иностранные инвестиции.

Специфика предприятий инфраструктуры туризма заключается в том, что они могут развиваться только при наличии достаточного туристского потока, а обеспечить его самостоятельно ни одно предприятие туризма не в состоянии. Должна вестись целенаправленная работа по продвижению туристской дестинации в целом. Важнейшим компонентом управления предприятиями туристской инфраструктуры выступает информационная составляющая: для сферы туризма использование современных компьютерных технологий является необходимым условием. Информационная инфраструктура в последние годы стала решающим фактором успешной деятельности в туризме. В настоящее время ни одна турфирма, гостиница или другое туристское предприятие не может успешно работать без современных систем бронирования и резервирования и Интернет - технологий.

На основе существующих и представленных в литературе подходов к исследованию и определению компонентов инфраструктуры туризма, а так-

же приведённых определений, можно представить её в виде трехуровневой системы (см. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Компоненты инфраструктуры туризма

Как видно из рисунка 1.1, к первому уровню инфраструктуры туризма относится производственная инфраструктура – комплекс действующих со-

оружий, зданий, транспортных сетей, систем, непосредственно не относящихся к производству турпродукта, но необходимых для предоставления туристских услуг.

Второй уровень – предприятия и организации, которые могут существовать и без туристов, но деятельность которых расширяется при нахождении в местах пребывания туристов.

К третьему уровню относятся: гостиничная инфраструктура, инфраструктура туроперейтинга, специализированная транспортная инфраструктура, учебная инфраструктура, информационная инфраструктура, научная инфраструктура, предприятия по производству товаров туристского спроса, специализированная туристская торговая инфраструктура.²³

Важнейшей составной частью туристского рынка является рынок гостеприимства. В 2011 году глобальный рынок индустрии гостеприимства вырос на 5,6% и составил \$ 2,413.9 млрд. В целом, квартальные показатели лидеров индустрии 2012 года свидетельствуют о положительных трендах роста. По прогнозам аналитиков Swiss Appraisal, глобальный рынок индустрии гостеприимства продолжит дальнейший рост и составит \$ 3,143.7 млрд. к 2016 г, то есть покажет увеличение на 30,2% по сравнению с показателем 2011 года²⁴.

Наиболее крупным сегментом глобального рынка HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг) стали рестораны - они составляют 72,1% от индустрии; отели, курорты, круизы – 26,1%; места отдыха, спорта и развлечений – 1,8% (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Отраслевой обзор глобального рынка HoReCa, \$, 2011 г.

²³ Архипова В.Ф., Левизов А.С. Об инфраструктуре как определяющем факторе развития туризма в регионе. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.roman.by/r-78201.html> (дата обращения 10.09.2013).

²⁴ Swiss Appraisal - одна из самых динамичных оценочных компаний на рынке профессиональных услуг оценки в России. Входит в структуру швейцарского холдинга SRG Holding, SA (Geneva). Swiss Appraisal - единственная швейцарская оценочная компания, оказывающая профессиональные услуги по оценке любых объектов во всех крупнейших городах и регионах Российской Федерации.

Категория	Объём рынка	Доля на рынке, %
Рестораны	1 644,80	72,1
Отели, курорты и круизы	623,20	26,1
Места отдыха, спорта и развлечений	145,90	1,8
Итого	2 413,90	100%

Глобальный рынок HoReCa является крайне насыщенным с точки зрения основных параметров рынка: капитала, менеджмента, маркетинга и персонала, - что значительно повышает уровень конкурентной борьбы, а также препятствует появлению новых игроков на рынке.

Глобальный рынок индустрии гостеприимства показывает умеренный общий рост на протяжении последних нескольких лет. Однако отдельно стоит отметить стагнацию в 2009 году, что стало следствием мирового экономического кризиса. Рост рынка HoReCa возобновился в 2011 году, и аналитики прогнозируют дальнейший стабильный и относительно сильный рост данной сферы до конца исследуемого периода - 2016 года.

Среднегодовой темп роста глобального рынка индустрии гостеприимства в период с 2007 по 2011 гг. составил 3,7%. В сравнении, за тот же период, рынки Америки и Европы достигли показателей \$ 938,8 млрд. и \$ 714,7 млрд. соответственно, что составило 38,9% и 29,6% от общей стоимости рынка (см. табл. 1.4)²⁵.

Таблица 1.4 - Региональный обзор глобального рынка HoReCa, \$, 2011 г.

Регион	Объём рынка	Доля на рынке, %
Америка	938,80	38,9
Европа	714,70	29,6
Азиатско-Тихоокеанский регион	660,60	27,4
Остальной мир	99,90	4,1
Итого	2 414,00	100%

²⁵ Глобальный рынок индустрии гостеприимства: аналитический обзор//Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9(45).- 2012. – С.12-13

Сегмент «Рестораны» оказался самым доходным в 2011 году с общей прибылью \$ 1 644,8 млрд., что составляет 68,1% от общей прибыли глобального рынка. Прибыль сегмента «Отели, курорты и круизы» за 2011 год заняла 25,8% от совокупного объема рынка и составила \$ 623,2 млрд.

Прогнозы аналитиков свидетельствуют о дальнейшей акселерации показателей рынка с ожидаемым среднегодовым темпом роста (CAGR) 5,4% за период 2011-2016 гг. Таким образом, общий показатель совокупного объема рынка должен составить \$ 3 143,7 млрд. к концу 2016 года.

Compass Group PLC является ведущим игроком на глобальном рынке индустрии, занимая 1,1% долю от общего объема рынка и предоставляя услуги в сфере кейтеринга. Корпорация Макдональдс также занимает 1,1% долю общего рынка, являясь лидером в сегменте ресторанов быстрого питания. Также заметными игроками в сфере индустрии гостеприимства являются компании Sodexo S.A., которая преимущественно оперирует в сферах кейтеринга и аутсорсинга персонала, а также Carnival Corporation, которая предоставляет свои услуги для морских круизов и отдыха (см. табл.1.5)²⁶.

Таблица 1.5 - Доля компаний на глобальном рынке HoReCa, 2012 г.

Компания	Доля на рынке, %
Compass Group PLC	1,1
McDonald's Corporation	1,1
Sodexo S.A.	0,9
Carnival Corporation	0,6
Остальные	96,3
Итого	100%

По прогнозу аналитиков, к 2016 году рост глобального рынка HoReCa должен увеличиться на 30,2% по сравнению с 2011 годом и составить US\$ 3 143,7 млрд. По данным аналитиков, среднегодовой темп роста в период с 2012 по 2016 должен составить 5,4%.

²⁶ Глобальный рынок индустрии гостеприимства: аналитический обзор//Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9(45).- 2012. – С.12-13.

Туристская инфраструктура оказывает прямое и косвенное влияние на экономику страны и региона. Прямое влияние – привлечение средств от услуг в туристские предприятия, материальное обеспечение работников туризма и создание новых рабочих мест, рост налоговых поступлений. Косвенное влияние заключается в мультипликативном эффекте межотраслевого взаимодействия. Эффект мультипликатора будет тем больше, чем больше будет доля дохода, потраченная в пределах региона.²⁷

В соответствии с федеральной целевой программой «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)»²⁸, через восемь лет Россия должна стать ведущей туристической державой. Наши города славятся известными памятниками и природным разнообразием, но туристическая жизнь развивается пока медленно - потенциал используется лишь на 30%. Ресурсы для активного отдыха есть почти во всех регионах. Такого разнообразия в мире нигде нет. Но доля туризма в ВВП страны (с учётом мультипликационного эффекта) примерно 6%. Это на 3% меньше, чем в среднем в мире, а в рейтинге конкурентоспособности в туристическом секторе Россия занимает лишь 59-е место из 139.

Федеральная целевая программа развития туризма в России рассчитана на 8 лет, объем финансирования - 96 млрд. рублей из бюджета страны. Эти деньги будут потрачены на самые привлекательные инвестиционные проекты, которые будут реализовываться на территориях с наибольшим туристско - рекреационным потенциалом. Если все пойдет по плану, то въездной поток в России увеличится более чем вшестеро (до 23 млн человек к 2018 году), а отпуск в нашей стране будут проводить в полтора раза больше отдыхающих

²⁷ Архипова В.Ф., Левизов А.С. Об инфраструктуре как определяющем факторе развития туризма в регионе. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.roman.by/r-78201.html> (дата обращения 10.09.2013).

²⁸ О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)». Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644. [Электронный ресурс]. URL: <http://tourism.minstm.gov.ru/26> (дата обращения 15.11.2011).

(45 млн.). Соответственно, вырастет и объем рынка туристических услуг - в 4,7 раза, до 417 млрд. рублей.²⁹

Утверждённый Правительством Санкт-Петербурга стратегический план развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011-2016 годы также предусматривает совершенствование условий для устойчивого развития туризма в Санкт-Петербурге за счет формирования современного эффективного конкурентоспособного туристского рынка, обеспечивающего оздоровление экономики и широкие возможности для удовлетворения потребностей российских и иностранных граждан в туристских услугах.

Основной акцент новой Программы - вклад туризма в развитие Санкт-Петербурга. За 6 лет планируется увеличить продолжительность пребывания иностранных туристов до 5 дней, увеличить количество повторных посещений в общем количестве визитов, увеличить объем платных туристических услуг и услуг средств размещения в 2,5 раза (с учетом роста рынка) и довести общее количество туристов, посетивших город до 8,1 млн. человек в год.³⁰

Это будет сделано как путем закрепления и последующего развития доказавших свою эффективность мероприятий первой Программы, так и путем определения новых перспективных точек роста и механизмов развития.

По итогам 2010 года расходы туристов на пребывание в Санкт-Петербурге (проживание, питание, внутренний транспорт, культурная программа, приобретение сувениров) при средней продолжительности пребывания 4,5 суток (3,5 суток - иностранцы; 5,5 суток - россияне) и средней сумме ежедневных расходов в 5 тыс. рублей (6 тыс. руб. - иностранцы; 4 тыс. руб. - россияне) оцениваются в 115 млрд. рублей. По данным Управления федеральной налоговой службы по Санкт-Петербургу, поступления в бюджеты всех уровней в 2010 году только от гостиниц и ресторанов в Санкт-

²⁹ Латухина К. На развитие туризма в России будет выделено почти 100 миллиардов рублей//Российская газета - Столичный выпуск №5541 (165). 29.07.2011.

³⁰ О Программе развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011-2016 годы. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 7 июня 2011 г. № 732. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kadis.ru/texts/index.phtml?id=56786> (дата обращения 12.10.2011).

Петербурге составили 4867452 тыс. рублей, в том числе региональные и местные налоги и сборы - 463627 тыс. рублей. Туристские организации перечислили в 2010 году в консолидированный бюджет Санкт-Петербурга налогов и сборов на сумму 380144 тыс. рублей.

Но на пути дальнейшего развития Санкт-Петербурга как туристского центра имеется ряд барьеров, большинство из которых связаны с развитием инфраструктуры. Среди них:

- низкое качество оказываемых услуг, во многом вызванное нехваткой квалифицированных кадров;
- малое количество гостиниц туристского класса (2-3 звезды), а также с современным уровнем комфорта, что заставляет туристов останавливаться в более дорогих гостиницах и, как результат, приводит к удорожанию тура;
- высокая стоимость питания, транспорта и иных услуг, предлагаемых туристам, существенно превышающая среднеевропейский уровень;
- недостаточное продвижение туристского продукта по сравнению с европейскими аналогами;
- недостаточная техническая оснащенность объектов показа и туристской инфраструктуры в Санкт-Петербурге потребностям современных зарубежных туристов.³¹

Для ликвидации указанных барьеров необходимо привлечение инвестиций для дальнейшего развития и совершенствования инфраструктуры туризма с учетом специфики данной отрасли. Необходимо привести в действие организационно - экономические механизмы, стимулирующие инвестирование в инфраструктурные объекты туризма.

В соответствии со Стратегией развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года, целью развития туризма на период до 2020 года определяется реализация стратегической роли туризма в экономическом и

³¹ О Программе развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011-2016 годы. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 7 июня 2011 г. № 732. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kadis.ru/texts/index.phtml?id=56786> (дата обращения 12.10.2011).

социокультурном развитии регионов путем повышения качества жизни и приобщения к историко-культурному и природному наследию населения Российской Федерации.

Выполнение поставленной цели требует решения целого комплекса задач:

- развитие туристско-рекреационного комплекса страны, формирование доступной и комфортной туристской среды;
- повышение конкурентоспособности турпродукта Российской Федерации на внутреннем и мировом рынках;
- усиление роли туризма в просвещении и формировании духовно-нравственной основы развития общества;
- реализация воспитательной и культурно-познавательной функции туризма в работе с молодежью;
- повышение безопасности туризма, обеспечение устойчивого развития отрасли;
- обеспечение роста качества жизни населения, экономического и социокультурного развития регионов за счет развития туризма

Приоритетными направлениями развития туризма в Российской Федерации являются:

- развитие внутреннего и въездного туризма;
- унификация качества туристских услуг в стране, приведение их в соответствие международным стандартам;
- создание и развитие комфортной информационной туристской среды, включая систему туристской навигации, знаки ориентирования, информацию о туристских ресурсах и программах регионов;
- усиление роли туризма в просвещении и формировании культурно-нравственного потенциала населения регионов России;
- координация усилий всех регионов по продвижению туристского продукта Российской Федерации.

Стратегические принципы развития туризма в Российской Федерации:

- использование комплексного подхода к развитию туризма;
- интеграция планов развития туризма во все сферы народного хозяйства и социальной жизни общества: образование, здравоохранение, социальное обеспечение, культура, искусство, наука, промышленность, сфера услуг;
- инновационный характер развития туризма;
- стимулирование предпринимательских инициатив участников турбизнеса, создание условий для роста количества малых предприятий;
- обеспечение межкультурных коммуникаций и международного сотрудничества при организации туристских программ;
- сбалансированность интересов всех участников процесса развития туризма (потребители, бизнес, некоммерческие организации, органы государственного управления, местные жители);
- ориентация на показатели качества жизни населения при оценке влияния туризма на социально-экономическое развитие регионов;
- устойчивость развития туризма, учет экологических и социокультурных рисков, неистощимое использование туристских ресурсов.

Такой подход позволит вывести туристскую отрасль на уровень центрально звена в развитии экономики регионов и формирования предпосылок для образования современной культурной среды и повышения качества жизни населения.

1.3. Стратегический менеджмент инфраструктуры туризма

Практика предприятий туристской инфраструктуры показала, что не существует стратегии, единой для всех предприятий, как и не существует единого универсального стратегического управления. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Стратегическое управление - это продукт творчества высшего руководства предприятия, но это и теория, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.³²

Использование стратегического управления при выборе направлений стратегического развития предприятий туристской инфраструктуры предполагает целесообразность определения основных понятий, используемых в рамках стратегического менеджмента. Эти определения формируются на основе рассмотрения и систематизации существующих вариантов определений с учетом специфики предприятий туристской инфраструктуры³³.

В настоящее время под этим термином «стратегия» в теории менеджмента принято понимать искусство планирования руководства, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах, некий принцип или модель поведения. Существует несколько определений стратегии, но большинство авторов определяют стратегию как осознанную и продуманную совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки, принятия и реализации стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия.³⁴

³² Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. - С. 10-11.

³³ Евреинов О.Б. Стратегическое планирование развития инфраструктуры туризма в регионе// Сборник статей Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы менеджмента: Стратегическое прогнозирование и стратегическое планирование". 2 декабря 2011 г. Научное издание. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2012. - 160 с.- С.124-125;

³⁴ Современный словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1993. – 740 с.

Так М. Портер считает, что «стратегия представляет собой создание уникальной и ценной позиции посредством разнообразных действий».³⁵ П. Друкер рассматривает стратегию как способ реализации теории бизнеса в практической деятельности.³⁶ В соответствии с определением И. Ансоффа, стратегия представляет собой «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».³⁷

А. Чандлер вводит определение: стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».³⁸ Ф. Котлер определяет стратегию как план достижения ориентиров развития бизнес-единиц.³⁹ Г. Минцберг предлагает рассматривать стратегию с точки зрения пяти различных аспектов этого понятия: «как план, как ловкий прием, как паттерн (принцип поведения, устойчивую схему действий), как позицию и как перспективу».⁴⁰

Согласно определению Виханского О.С., стратегия рассматривается как «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям».⁴¹ Фатхутдинов Р.А. определяет стратегию как «программу, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности».⁴²

Анализ литературы и источников позволил определить понятие «стратегия организации». Так, по мнению Бандурина А.В. и Чуб Б.А., стратегия

³⁵ Porter M. What Is Strategy /Harvard Business Review. – 1996, November/December. – Pp. 61 – 78.

³⁶ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.

³⁷ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

³⁸ Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge: The MIT Press, 1962. – 480 p.

³⁹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

⁴⁰ Минцберг Г., Альстренд Б, Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

⁴¹ Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.

⁴² Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

организации – это «генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей».⁴³ Евенко Л. пришёл к выводу, что стратегия организации - это «конкретизация пути развития предприятия, исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу».⁴⁴

Есть и другие определения стратегии организации, которые удалось выявить в ходе исследования ряда источников:

– это принятые высшим руководством компании «направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия» (Круглова Н.Ю., Круглов М.И.).⁴⁵

– это «деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей» (Попов С.А.).⁴⁶

– это «модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения стратегических целей экономического, научно-технического, организационного и социального характера; обеспечения конкурентных преимуществ и опережающей адаптации в динамично изменяющейся среде» (Евдокимова Л.О.);⁴⁷

⁴³ Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации: учебник. – М.: Дело, 2003. – 526 с.

⁴⁴ Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе /Журнал для акционеров. – 1996. - №7.

⁴⁵ Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

⁴⁶ Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М. – 344 с.

⁴⁷ Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.

– это «система управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние» (Веснин В.Р.).⁴⁸

Таким образом, стратегия предприятия является инструментом достижения цели предприятия, определяющим направление и характер движения, путь к достижению цели, и по своему содержанию представляет собой систему правил принятия решений, на основе которой осуществляется распределение ресурсов между выбранными сферами деятельности.

Один из подходов к определению стратегии основан на том, что она рассматривается как долгосрочно определенный путь развития организации, выбранное генеральное направление деятельности, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

По нашему мнению, под стратегией предприятия следует понимать общую концепцию того, как достигаются цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы. Стратегия предприятия, в таком случае, рассматривается как система, состоящая из таких элементов как цели, приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий и правила, регламентирующие процесс реализации стратегии.

На основе обобщения приведенных выше подходов к рассмотрению понятия стратегии следует привести определение стратегии, которое могло бы быть применено к предприятиям туристской инфраструктуры.

Стратегия предприятия туристской инфраструктуры – это общая концепция, интегрированная модель поведения предприятия, определяющая основные пути и направления его развития, ориентированные на достижение главных целей, обеспечение конкурентных преимуществ и опережающей адаптации к динамично изменяющимся условиям рынка туристских услуг в долгосрочной перспективе.

⁴⁸ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. – 504 с.

В соответствии с концепцией И. Ансоффа,⁴⁹ стратегию предприятия туристского бизнеса целесообразно рассматривать с позиции четырех основных ее аспектов, представляющих собой группы основополагающих принципов, которыми руководствуется организация в процессе разработки и реализации долгосрочного курса действий, направленного на достижение ключевых целей предприятия. Выделяются следующие группы принципов или правил:

- правила оценки результатов деятельности предприятия;
- правила формирования отношений предприятия с внешней средой;
- правила построения внутренней организационной концепции;
- правила осуществления повседневной деятельности.⁵⁰

Целесообразно использовать предложенные И. Ансоффом основные отличительные особенности стратегии с учетом специфики предприятий туристской инфраструктуры:

– в туристском бизнесе результатом процесса разработки стратегии является установление общих направлений, следование которым позволит предприятию достичь стратегического успеха;

– реализация стратегии предприятия туристской инфраструктуры осуществляется посредством сосредоточения внимания на определенных возможностях и исключения остальных возможностей как несовместимых со стратегией;

– при достижении предприятием туристской инфраструктуры желаемых состояний и событий, запланированных как целевые ориентиры развития, необходимость в стратегии отпадает;

– деятельность предприятий туристской инфраструктуры характеризуется наличием большого количества факторов, влияющих на процесс разработки стратегии. В связи с невозможностью учета всех возможных факторов

⁴⁹ Большой экономический словарь. / Под ред. Азрилияна А.Н.. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.

⁵⁰ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

возникает необходимость использования сильно обобщенной и неполной информации о различных альтернативах развития предприятия туристской инфраструктуры;

– в ходе реализации стратегии предприятие туристской инфраструктуры получает возможность доступа к более точной информации, которая может внести коррективы в первоначально определенные направления стратегического развития, что предопределяет необходимость обратной связи в процессе использования стратегии;

– в туристском бизнесе, как и в других сферах деятельности, необходимо разграничение понятий ориентира как цели, которую стремится достигнуть предприятие туристской инфраструктуры, и стратегии как средства для ее достижения. Следовательно, обоснованность применения предприятием туристской инфраструктуры определенной стратегии зависит от определяющих ее целевых ориентиров;

– стратегия и ориентиры деятельности предприятия туристской инфраструктуры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных иерархических уровнях принятия решений. Таким образом, определенные параметры эффективности на верхних уровнях управления могут являться элементами стратегии, а на нижних рассматриваться как ориентиры.

Применительно к предприятиям туристской инфраструктуры стратегия может быть рассмотрена как «многомерная концепция, охватывающая деятельность предприятия, обеспечивая режим единства, управляемости и целенаправленности». ⁵¹

Наряду с понятием «стратегия» в теорию и практику менеджмента вошли и другие термины: «стратегическое управление», «стратегические решения», «среда предприятия инфраструктуры туризма», «стратегические альтернативы», «стратегический маркетинг» и «стратегическое планирование».

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке

⁵¹ Кочугуева М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии: учебно-методическое пособие. – М.: ГУ-ВШЭ, 1999. – 111 с.

60—70-х гг. Его появление было вызвано изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), И. Ансофф (1972), Д. Шендел и К. Хаттен (1972), Irwin (1974) и др. В этих работах рассматривается «идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения».⁵²

Было предложено несколько определений стратегического управления. Так Д. Шендел и К. Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».⁵³

Дж. Хиггенс рассматривал стратегическое управление как «процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».⁵⁴ Дж. Пирс и Р. Робинсон определили стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»⁵⁵

Для того чтобы дать более полное определение стратегического управления, сравним его с оперативным (обычным управлением). Можно согласиться с О. С. Виханским, что, исходя из указанных в таблице 1.6 характеристик, стратегическое управление можно определить как «управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организа-

⁵² Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. С. 16.

⁵³ Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.

⁵⁴ Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago, The Dryden Press, 1983. P. 3

⁵⁵ Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. P. 6.

ции, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Таблица 1.6 - Сравнение оперативного и стратегического управления⁵⁶

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использование	Своевременность и точность реакция организации

⁵⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. - С. 18.

ния	производственного потенциала.	на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.
-----	-------------------------------	--

Стратегическое управление призвано обеспечить предприятию выживание в долгосрочной перспективе. Выживание в долгосрочной перспективе означает, что предприятие довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью удовлетворение покупателям, сотрудникам фирмы и ее собственникам.⁵⁷

Стратегические решения – это управленческие решения, принимаемые на стратегическом уровне, имеющие кардинальное значение для функционирования предприятия туристской инфраструктуры и влекущие за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия.⁵⁸ К стратегическим решениям относятся наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования потенциала предприятия туристской инфраструктуры, а также решения, определяющие потенциал развития воспроизводственной базы.

В рамках формирования механизма стратегического развития предприятия туристской инфраструктуры следует рассмотреть этапы стратегического управления, к которым относятся:

- определение видения и миссии предприятия;
- формирование системы стратегических целей (целеполагание);
- анализ окружающей среды, включающий анализ внешней среды и оценку внутренних возможностей организации;
- разработка общей стратегии и стратегических альтернатив;
- выбор функциональных стратегий;

⁵⁷ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. - С. 20.

⁵⁸ Байков Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Д.А.Р.К., 2008. – 211 с. 56; Иванов В.Н. Основы социального управления. – М.: Высшая школа, 2001. – С. 108; Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.

- стратегическое планирование;
- реализация и контроль.⁵⁹

Миссия – это то, ради чего осуществляется деятельность предприятия туристской инфраструктуры. Миссия всегда связана с целями деятельности организации. В конечном итоге миссия превращается в глобальную цель деятельности предприятия туристской инфраструктуры, которая в свою очередь может быть декомпозирована на более простые цели деятельности предприятия.

Под целеполаганием предприятия туристской инфраструктуры следует понимать конкретизацию политики организации на основе установления качественных и количественных характеристик деятельности. При этом цели определяются как желаемый результат функционирования объекта деятельности в определенный период времени, описание конкретных конечных и промежуточных состояний отдельных характеристик предприятия туристской инфраструктуры, на достижение которых направлена его деятельность.⁶⁰

Э. Доран создал памятку (см. табл. 1.7), которая весьма полезна при определении целей. Цели каждого уровня отражают общую цель, и чем ниже уровень, тем более детальны цели.

Таблица 1.7 - Памятка для определения цели предприятия⁶¹

Характеристика цели	Рекомендации для определения цели
---------------------	-----------------------------------

⁵⁹ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.; Байков Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Д.А.Р.К., 2008. – 211 с.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.; Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.; Стратегический менеджмент: учебник для вузов / под ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.; Стратегическое планирование / под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и писателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.

⁶⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.; Стратегии бизнеса: аналитический справочник/под общей редакцией Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.

⁶¹ Грей К., Ларсон Э. Фрагмент из книги «Управление проектами»// Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №1.

S	Конкретная	Будьте конкретны при постановке цели
M	Измеряемая	Устанавливайте индикаторы прогресса, поддающиеся измерению
A	Распределяемая	Определите каждому цель для выполнения
R	Реалистичная	Определите, что реально можно сделать с имеющимися ресурсами
T	Временная	Определите, когда может быть достигнута цель, т.е. продолжительность

Анализ среды предприятия туристской инфраструктуры – это изучение наиболее важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут влиять на процесс достижения предприятием своих целей (внешняя и внутренняя среда предприятия туристской инфраструктуры представлена на рис. 1.2).

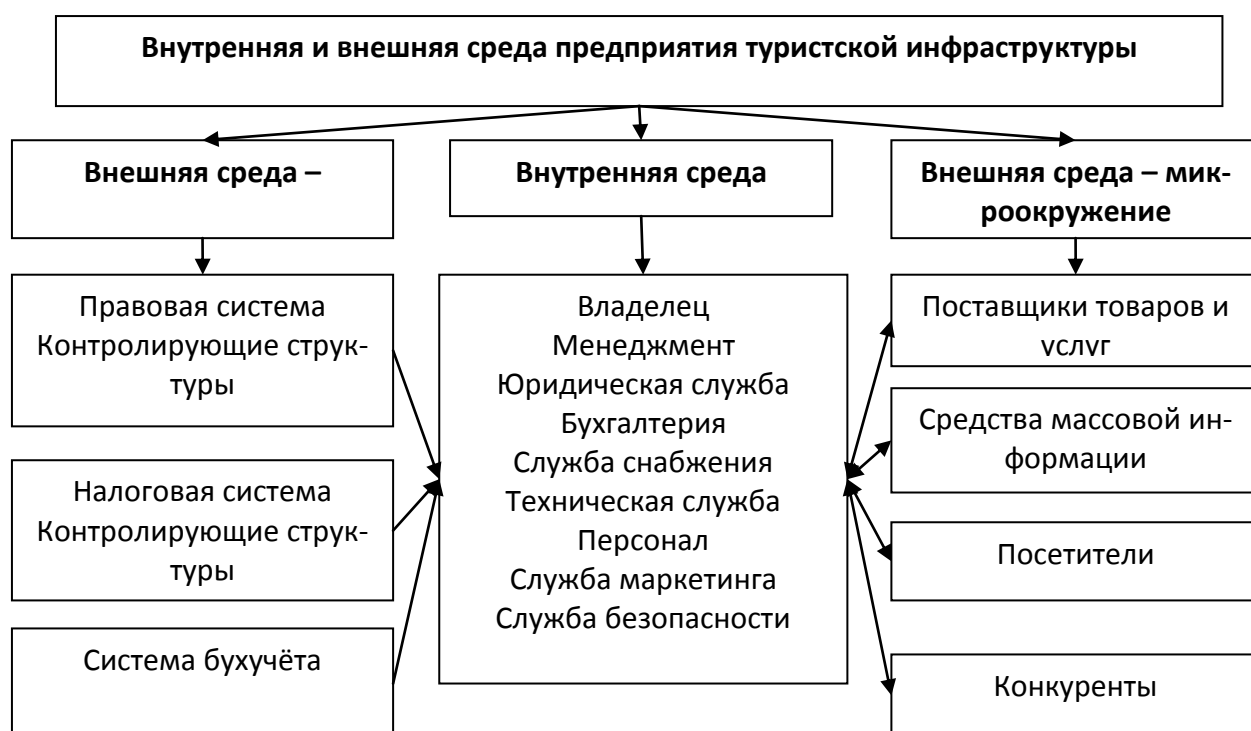


Рисунок 1.2 – Внешняя и внутренняя среда предприятия туристской инфраструктуры

Внешняя среда предприятия туристской инфраструктуры – это совокупность существующих за пределами предприятия факторов и условий, ока-

зывающих или способных оказывать на него воздействие; внешняя среда состоит из макроокружения и микроокружения организации. Макроокружение включает общие внешние факторы, не касающиеся непосредственно текущей деятельности предприятия туристской инфраструктуры, но способные оказывать влияние на его долгосрочные стратегические решения.

Микроокружение (рабочая среда) представляет собой поле взаимодействия поставщиков, потребителей, конкурентов, акционеров предприятия туристской инфраструктуры и других заинтересованных групп и факторов, имеющих непосредственное отношение к деятельности предприятия туристской инфраструктуры и оказывающих прямое влияние на разработку и возможность реализации рыночной стратегии.

Внутренняя среда предприятия туристской инфраструктуры – совокупность элементов, которые существуют в рамках предприятия как единой системы. Оценка внутренней среды предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с целью выявления ключевых компетенций в различных аспектах деятельности.

Существенную роль в реализации стратегических альтернатив в условиях рынка играет стратегический маркетинг, с помощью которого изучается и на основании которого планируется глубокое, перспективное потребление готовой продукции или услуг, производимых предприятием туристской инфраструктуры.

Многие предприятия туристской инфраструктуры применяют стратегический маркетинг, как основной способ управления организацией. Это проявляется, как способность действовать на рынке, т.е. способ, при котором предприятие туристской инфраструктуры достигает поставленных целей по выполнению плана реализации готовой продукции и услуг. Каждое предприятие туристской инфраструктуры стремится доминировать на рынке и занять соответствующий сегмент рынка.

Система стратегического планирования и управления предприятия туристской инфраструктуры строится на предвидении – расчете стратегических

прописанных альтернатив развития предприятия. Поэтому, стратегическое управление появилось за счет эволюционного процесса из стратегического планирования, которое и является его основой.

Стратегическое управление предприятием туристской инфраструктуры - это процесс последовательных действий предприятия по разработке и реализации стратегических альтернатив. На формирование стратегических альтернатив деятельности предприятия туристской инфраструктуры существенное влияние оказывают внешние факторы: существующего уровня потребления ресторанных услуг; экономические; технико-технологические; конкуренции; рыночные; социальные; политические; международные.

Рассмотрим этапы формирования стратегических альтернатив поведения предприятия туристской инфраструктуры (рис.1.3).

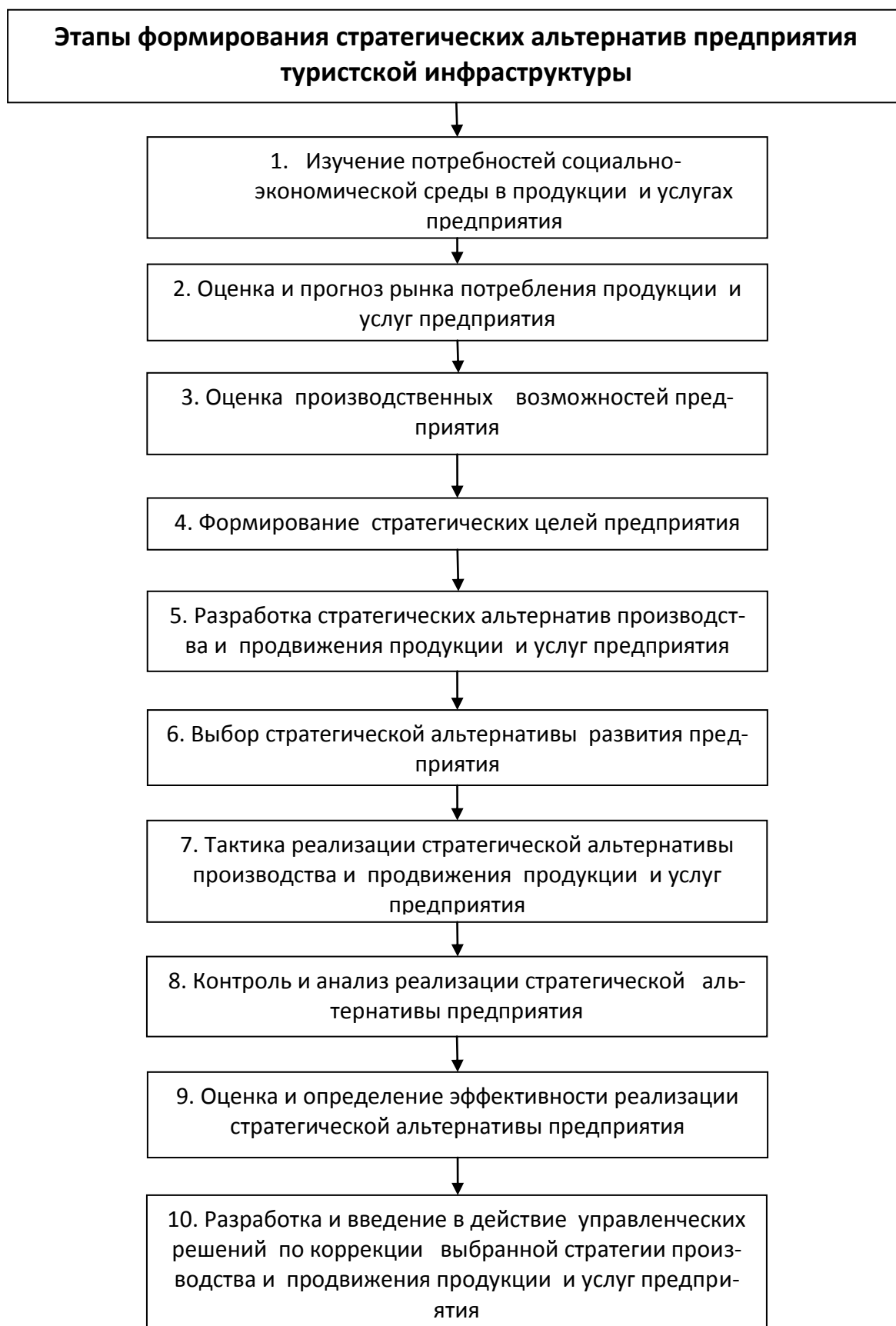


Рисунок 1.3 - Этапы формирования стратегических альтернатив предприятия туристской инфраструктуры

Первый этап. Изучение потребностей социально-экономической среды в продукции и услугах предприятия туристской инфраструктуры. Стратегия деятельности предприятия туристской инфраструктуры выстраивается, исходя из спроса и предложения на туристском рынке. Изучение туристского рынка начинается с определения типа рынка. Если рынок растущий, то производство товаров и услуг туристского назначения увеличивается, и задача заключается в поиске своего клиента. Если рынок стабильный, то увеличение доли рынка возможно за счёт качества, рекламы и системы продвижения товаров и услуг. Если рынок стагнирующий и идёт на спад, то задача предприятия туристской инфраструктуры удержать объёмы производства, не потерять технический потенциал, кадры и найти новые ниши реализации и новые услуги.

Второй этап. Оценка и прогноз рынка потребления продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры. Принципиально важным является оценка, прогноз рынка сбыта, поставок продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры в реальной окружающей предприятие социально-экономической среде. Оценка, прогноз рынка сбыта продукции и услуг строится на маркетинговых исследованиях, с помощью которых определяется доля собственной продукции и проводится сегментация рынка по конкурентам, при этом учитываются все возможности конкурентов по наращиванию или сокращению производства продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры. На основании этого строятся графики спроса продукции и услуг с учетом сезонности потребления. Исходя из этого, принимается одна из стратегических альтернатив поведения предприятия туристской инфраструктуры: рост, сокращение, перераспределение или новый продукт.

Третий этап. Оценка производственных возможностей предприятия туристской инфраструктуры. На этом этапе осуществляется оценка возможностей по реализации любой из принятых стратегий деятельности предприятия туристской инфраструктуры. При этом решается оперативно вопрос по наращиванию мощностей производства (расширению сети отелей, рестора-

нов, средств транспорта, увеличению их количества) или их сокращению, либо формированию новых производственных возможностей под новый туристский продукт. Итогом этого этапа - реальный план производства продукта, с конкретной технологией исполнения и системой обеспечения всеми ресурсами.

Четвертый этап. Формирование стратегических целей предприятия туристской инфраструктуры. Главным на этом этапе, является формирование стратегических целей, а точнее стратегического поведения предприятия туристской инфраструктуры на туристском рынке, с помощью которого и добиваются реализации целей. Это можно сформулировать ключевыми словами: первым на рынок; вслед за лидером; равнение на мировой передовой опыт; качество, качество и ещё раз качество; признание фирменности; работа на имидж – это работа без рекламации; разработка альтернативных вариантов реализации продукта; широкая реклама значимости продукта.

Пятый этап. Разработка стратегических альтернатив производства и продвижения продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры. Разработка стратегических альтернатив производства объемов, номенклатуры и ассортимента готовой продукции и услуг осуществляется исходя из конкретной ситуации, в которой находится предприятие туристской инфраструктуры и тех маркетинговых исследований, на основании которых принимаются решения о входе на туристский рынок.

Стратегические альтернативы придают предприятия туристской инфраструктуры четкую определенность, динамичность и целенаправленность действий и предсказуемость конечных результатов, исходя из ресурсных возможностей предприятия туристской инфраструктуры. Поэтому разработка стратегических альтернатив с помощью планирования дает предприятию туристской инфраструктуры возможность занимать доминирующее положение на рынке среди конкурентов. Такое планирование ведется не только на год, но и ближайшую, и далекую перспективу.

Различают четыре типа стратегических альтернатив: рост, сокращение, ограничение, и сочетание первых трех элементов.

Шестой этап. Выбор стратегической альтернативы развития предприятия туристской инфраструктуры. В конечном итоге этот этап сводится к выбору и конкретной разработке принятых к реализации базовых альтернатив поведения, а именно:

1. Рост производства продукции или услуг.
2. Сокращение производства продукции или услуг.
3. Ограниченный рост производства продукции или услуг.
4. Сочетание всех трех типов стратегических альтернатив.

Седьмой этап. Тактика реализации стратегической альтернативы производства и продвижения продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры. На каждый выбранный вариант стратегических альтернатив разрабатывается стратегический план, который и является основой стратегии реализации продукции и услуг в быстро меняющихся условиях рынка. Тактика реализации стратегического плана при увеличении объемов производства продукции и услуг, требует от предприятия туристской инфраструктуры стратегического управления процессом сбыта продукции и услуг для туристов.

Стратегические планы целесообразно реализовывать в современных структурах управления с выделением в них специализированных служб, отделов по маркетингу, реализации готовой продукции и услуг, поставкам (снабжению).

С помощью таких органов исполнения специализированных функций координируется деятельность, и просматриваются все возможные стратегические альтернативы реализации, продвижения продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры.

Восьмой этап. Контроль и анализ реализации стратегической альтернативы предприятия туристской инфраструктуры. Этап контроля, анализа принятых к реализации стратегических альтернатив производства и про-

движения продукта требует постоянного отслеживания процесса реализации готовой продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры на рынке сбыта и принятия оперативных повседневных решений об изменениях по выпуску продукции и услуг. Индикация (контроль) и анализ состояния системы продаж и факта этих продаж позволяют предприятию туристской инфраструктуры устойчиво функционировать и развивать свое производство, а также своевременно реагировать на изменение в конъюнктуре рынка, вырабатывая соответствующие управленческие решения.

Девятый этап. Оценка и определение эффективности реализации стратегической альтернативы предприятия туристской инфраструктуры. Оценка и определение эффективности реализации стратегической альтернативы производства и продвижения продукции и услуг сводится к определению экономической эффективности производства в целом, так и отдельных его продуктов и услуг, а также к анализу и оценки внутренних издержек по каждому продукту. Наиболее общим показателем является, например: рентабельность. Наличие экономической оценки и дает возможность правильного принятия управленческого решения.

Десятый этап. Разработка и введение в действие управленческих решений по коррекции выбранной стратегии производства и продвижения продукции и услуг предприятия туристской инфраструктуры. На этом этапе органами принятия решений разрабатываются и вводятся в действие управленческие решения по коррекции выбранной стратегии производства и продвижения продукции и услуг: нарастить объем, снизить объем, увеличить производственные мощности, заключить новые договора с поставщиками и потребителями, изыскать финансовые, материальные и другие ресурсы. Или в конечном итоге сменить профиль предприятия, внедрить новую технологию или новую продукцию и услуги. На этом этапе все принимаемые решения существенно влияют на жизнедеятельность предприятия туристской инфраструктуры. И на этом же этапе принимают решение по формированию новой стратегической альтернативы или коррекции существующей, и тогда

процесс весь повторяется. Поиск лучших стратегий поведения предприятия туристской инфраструктуры – это бесконечный процесс самосовершенствования и развития организации.

Комплексное стратегическое управление в туристском бизнесе направлено на реализацию определенной стратегии во времени и может быть охарактеризовано как процесс осуществления стратегических решений. Система стратегического управления предприятием туристской инфраструктуры предполагает дополнение процедур стратегического планирования механизмами согласования тактических и оперативных решений со стратегическими решениями, а также механизмом корректировки и контроля реализации стратегии.

Таким образом, комплексное стратегическое управление предприятием туристской инфраструктуры – это управление производством и реализацией продукции и услуг при точном знании потребности и возможности туристского рынка и максимально эффективном использовании всех имеющихся ресурсов с учетом всех факторов внешней и внутренней среды, обеспечение конкурентоспособности и эффективной работы предприятия в настоящем и будущем.

Кроме этого следует иметь в виду, что у предприятия туристской инфраструктуры имеется прямая возможность управлять потребностями, а это, значит, формировать спрос и предложение и соответственно, управлять процессом производства и потребления продукции и услуг. Модель стратегического управления предприятием туристской инфраструктуры представлена на рис. 1.4.

Основные факторы, влияющие на стратегию управления предприятия туристской инфраструктуры: широта взглядов на проблемы в обществе; учет интересов групп туристов; учет интересов взаимосвязанных групп по распределению дохода от деятельности; оптимальное использование производственных возможностей; наличие перспективных разработок продукции и услуг для потребительского рынка; учет интересов конкурентов; взаимодей-

ствие с окружающей средой; рациональное использование имеющихся ресурсов предприятия туристской инфраструктуры.



Рисунок 1.4 - Модель стратегического управления предприятия туристской инфраструктуры

Для того чтобы сформировать стратегию управления, как составную часть стратегического управления предприятия туристской инфраструктуры, необходимо учесть все выше перечисленные факторы, которые влияют на его всестороннюю деятельность. Но в первую очередь следует рассматривать это влияние на формирование стратегии продвижения продукции и услуг предприятия на туристском рынке.

Стратегическое управление, как способ управления предприятием туристской инфраструктуры, применяется там, где необходимо обеспечить конкурентоспособность и выживание предприятия в сильно меняющихся условиях функционирования туристского рынка.

Основная стратегия предприятия туристской инфраструктуры может рассматриваться как концепция долгосрочных действий по достижению стратегических целей, определяющая общее направление развития предприятия на основе анализа внешних и внутренних возможностей и угроз, сильных и слабых сторон в соответствии с обозначенными миссией приоритетами развития и сформулированными целевыми ориентирами.

Частная стратегия представляет собой курс действий, определенную модель поведения в рамках основной стратегии, конкретизирующую общее направление развития предприятия туристской инфраструктуры.

Под функциональными стратегиями понимаются стратегии функциональных подразделений, определяющие пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями предприятия туристской инфраструктуры, предлагающие эффективные модели поведения в рамках заданных функций на основе рационального распределения ресурсов конкретных подразделений.

Стратегия становится фундаментальной основой, с помощью которой предприятие туристской инфраструктуры может обеспечить сохранение и повышение конкурентоспособности при полной реализации ресурсного потенциала. В то же время стратегия обеспечивает опережающую адаптацию предприятия к изменяющимся условиям туристского рынка. Сущность стратегии, таким образом, сводится к системе целенаправленных действий, позволяющих достичь конкурентного преимущества на туристском рынке.

Стратегия деятельности предприятия туристской инфраструктуры - это вариант его поведения в конкретных условиях. Она предполагает наличие поведенческих альтернатив по достижению конкретных целей предприятия туристской инфраструктуры. Таким образом, стратегия предприятия турист-

ской инфраструктуры - это спрогнозированное поведение, нацеленное на заранее определённый конечный результат.

Для того чтобы спрогнозировать поведение на туристском рынке, необходимо четко сформулировать стратегические цели предприятия туристской инфраструктуры.

Стратегические цели предприятия туристской инфраструктуры – это спрогнозированные конечные результаты в виде альтернатив, которые разрабатываются с помощью декомпозиции целей деятельности предприятия.

Стратегические цели предприятия туристской инфраструктуры характеризуются: конкретностью и четкостью; обозримостью (конечные сроки); реальностью исполнения и их возможностью реализации; достижимостью целей; количественной определенностью; логичностью; эффективностью полученного результата от реализации стратегических целей.

На стратегическую цель или группу целей предприятия туристской инфраструктуры разрабатываются стратегические альтернативы и технологическая последовательность их реализации. Стратегические альтернативы – это разработанные варианты планов (программ) инвестиционных решений, бизнес – планов и т.п., которые обеспечивают процесс функционирования и развития предприятия туристской инфраструктуры.

Эти варианты планов и программ придают предприятию туристской инфраструктуры четкую определенность, целенаправленность действий и предсказуемость конечных результатов, исходя из инвариантных возможностей самого предприятия. Поэтому разработка оптимальных стратегических альтернатив, с помощью планирования, дает возможность предприятия туристской инфраструктуры занимать доминирующее положение на туристском рынке. При этом такое планирование ведется не только на год, но и на ближайшую и далекую перспективы.

Различают следующие типы стратегических альтернатив: рост производства продукции или услуг; сокращение производства продукции или ус-

луг; ограниченный рост производства продукции или услуг; сочетание всех трех типов стратегических альтернатив.

Среди основных трудностей, которые сдерживают развитие предприятия туристской инфраструктуры, можно указать: недостаточную покупательную способность населения, неравные конкурентные условия на рынке туруслуг, недостаточный объем инвестиций в сферу инфраструктуры туризма, а также дефицит квалифицированного персонала и не всегда профессиональный менеджмент. На недостаточно эффективную организацию турбизнеса указывает и крайне медленный рост производительности труда в отрасли.

Удачно выстроенная стратегия в туристском бизнесе за счет уникального предложения имеет ряд достоинств. Во-первых, может обеспечить предприятию туристской инфраструктуры высокую удельную прибыльность. Это объясняется тем, что основным полем деятельности предприятия туристской инфраструктуры, использующего эту стратегию, является предложение продукции и услуг высокого качества, спрос на которые менее эластичен. Потребитель готов платить за них более высокую цену.

Во-вторых, наличие продукции и услуг, удовлетворяющих особые запросы потребителей, и потребность в специализированных знаниях, сдерживает потенциальных конкурентов.

В-третьих, этот вариант фокусирования, может открыть перед предприятием туристской инфраструктуры возможности роста в тех случаях, когда нет трудностей с перспективностью ниши. Риск предприятий туристской инфраструктуры, избравших разнообразные стратегии развития, связан с изменениями на туристском рынке.

Рынок из специализированного может превратиться в массовый, а у предприятия туристской инфраструктуры может быть недостаточно средств, чтобы организовать производство в масштабе, соответствующем возросшей потребности. С другой стороны, внутри ниши могут быть найдены целевые группы, и конкуренты сумеют преуспеть в их обслуживании.

Предприятию туристской инфраструктуры не обязательно быть большим, чтобы иметь хорошие результаты хозяйственной деятельности. предприятие туристской инфраструктуры может эффективно работать, если возьмет на вооружение какой-либо вариант стратегии предпринимательского поведения и добьется конкурентных преимуществ, концентрируя внимание на определенном сегменте туристского рынка.

Перечисленные выше особенности традиционного стратегического планирования делают его трудно реализуемым для условий различных бизнес-структур. Для предприятия туристской инфраструктуры – это будет миссия, которая должна состоять из трех компонентов: миссии предприятия, его целей и приоритетов в развитии. Остается неясной природа приоритетов, их связей с целями, обоснование их эффективности и процедур отбора⁶².

В связи с этим мы попытаемся решить названные вопросы. Рассмотрим стратифицированное описание систем. На каждой страте имеется свой собственный набор терминов, концепций и принципов. При этом понятие системы возрастает при последовательном переходе от одной страты к другой: чем ниже опускаемся по иерархии, тем более детальным становится раскрытие системы, чем выше поднимаемся, тем яснее становится смысл и значение всей системы.

Следовательно, на первых стратах система должна описываться в самом обобщенном виде, а затем по мере перехода на нижние страты, описание ее детализируется. Самым обобщенным описанием организационной системы типа предприятия является его «миссия».

В экономической литературе можно найти различные определения понятия «миссия предприятия» и множество вариантов перечней вопросов, входящих в структуру миссии.

⁶² Айдаров Л.А., Грахов В.П.. Особенности стратегического менеджмента // Проблемы управления развитием социально-экономических систем: с. науч. тр. - Вып. 16.- СПбГУ кино и телевидения.- СПбГУЭФ – СПб, 2003.

Так, «Современный словарь иностранных слов» дает определение самого слова «миссия». «Миссия (лат. missio от mittere – посылать) – ответственное задание, поручение». ⁶³ Б. Карлофф определяет «миссию» как возможность заниматься бизнесом, на который компания ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.⁶⁴

Следует согласиться с мнением ученых, занимающихся изучением проблемам стратегическим управлением, что удачное определение «миссии» предприятия во многом обуславливает успех стратегического плана в целом. А отсутствие четких стратегических целей и ориентиров создает сегодня проблемы жизнедеятельности предприятия ⁶⁵.

Миссия может рассматриваться как глобальная и наиболее долгосрочная, стратегическая (генеральная) цель предприятия туристской инфраструктуры, как основной ориентир ее долговременного развития, устанавливающий перспективные цели в отношении достижения желаемых числовых оценок экономических, финансовых, социальных и экологических показателей, дающий описание существующих или желаемых параметров развития предприятия туристской инфраструктуры.⁶⁶

Миссия отражает философию бизнеса, раскрывает главное общепризнанное предназначение бизнеса (помимо получения прибыли), определяет основные направления политики, приоритеты и поля конкуренции предпри-

⁶³ Ожегов С.И. Словарь русского языка.- М.: Русский язык, 1981.

⁶⁴ Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ.- М.: Экономика, 1991.-241 с.

⁶⁵ Уткин Э.А. и др. Инновационный менеджмент. М.: Акалис, 1996.

⁶⁶ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. – 504 с.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.; Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 496 с.; Горелик С.Л. Миссия – основополагающий регламент компании /Эмитент. Существенные факты, события и действия. – 2002, №3.; Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.; Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник для ВУЗов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.; Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.; Царев В.В. Внутрифирменное планирование: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

ятия.⁶⁷ Миссия формирует имидж предприятия и является результатом его позиционирования среди других участников рынка туристских услуг.⁶⁸

По форме миссия представляет собой основополагающий документ либо достаточно лаконичное утверждение, содержащее основные позиции базовой концепции деятельности предприятия туристской инфраструктуры.⁶⁹

Миссия в туристском бизнесе является основой принятия основных плановых решений – постановки целей и задач, выбора стратегий в области производства туристских услуг, завоевания рынков, внедрения новых технологий, обеспечения устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности, экономического роста, распределения ресурсов, ориентации текущей деятельности с учетом внутренних и внешних условий.

Ниже приводится несколько формулировок миссии предприятия туристской инфраструктуры:

1. Наша миссия заключается в том, чтобы стать самым лучшим предприятием в сфере туризма. Через успех нашей компании к процветанию каждого из нас и общества.

2. Предоставить населению качественно новый уровень обслуживания в сфере туризма.

3. Создание в России сети предприятий, доступной широкому кругу

⁶⁷ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.; Мазур И.И., Шапиро В.Д., Коротков Э.М., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.; Царев В.В. Внутрифирменное планирование: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

⁶⁸ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. – 504 с.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.; Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 496 с.; Горелик С.Л. Миссия – основополагающий регламент компании /Эмитент. Существенные факты, события и действия. – 2002, №3.; Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник для ВУЗов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.

⁶⁹ Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.; Стратегии бизнеса: аналитический справочник/под общей редакцией Г.Б.Клейнера. – М.: КОН-СЭКО, 1998. – 331 с.; Царев В.В. Внутрифирменное планирование: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с. Стратегический менеджмент/Краткий словарь терминов современного менеджмента/Публикации/Бизнес Инжиниринг Групп. [Электронный ресурс]. URL: http://bigc.ru/publications/glossary/part1_strateg_meng.php (дата обращения: 05.05.2009).

населения.

Таким образом, миссия является многомерным понятием, определяющим основные характеристики предприятия туристской инфраструктуры.⁷⁰ Учитывая, что содержание «миссии» многогранно, анализ публикаций по этой проблеме позволил выделить три страты, последовательно раскрывающие роль предприятия в обществе: миссия-предназначение, миссия-ориентация, миссия-политика.

Как показывает изучение отечественного опыта, российские предприниматели в лучшем случае определяют миссию в ее узком понимании, а многие вообще не считают нужным формулировать предназначение своего предприятия. Это – одно из свидетельств недостаточной управленческой культуры наших предпринимателей.

В ряде источников мы находим поучительные примеры гибели организаций, не сумевших проявить широту взглядов на свою роль во «внешней среде», понявших, что самые перспективные виды деятельности могут через несколько лет полностью исчерпать себя.⁷¹ Миссия детализирует статус предприятия и является базой для формирования его целей деятельности; создает основу для принятия решений менеджерами предприятия; формирует клиента, рассматривая миссию с точки зрения потребностей клиентов»; является базой для развития предприятия, поскольку заставляет менеджеров предприятия систематически пересматривать факторы, лежащие в основе деятельности структурных подразделений предприятия.

⁷⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.; Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.; Стратегическое планирование/под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и писателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.; Стратегический менеджмент//Краткий словарь терминов современного менеджмента//Бизнес Инжиниринг Групп. [Электронный ресурс]. URL: http://bigc.ru/publications/glossary/part1_strateg_meng.php (дата обращения: 05.05.2009).

⁷¹ Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА – М, 2005 – 237 с.

Миссия предприятия туристской инфраструктуры конкретизируется в целях. В теории и практике хозяйствования существуют различные виды целей, которые возможно сгруппировать по различным признакам (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Системный классификатор целей деятельности предприятия туристской инфраструктуры

Основные классификации	Цели предприятия туристской инфраструктуры
Общесистемные цели предприятия туристской инфраструктуры, характеризующие траекторию ее функционирования и развития	Выживание Рост
По содержанию	Экономические Социальные Экологические
По характеру интересов	Внешние Внутренние
По степени приближения к желаемому результату	Конечные Промежуточные
По связи с интересами	Цели-ориентиры Цели-задания
По организации иерархии	Корпоративные Общешфирменные Внутрифирменные Групповые Индивидуальные
По горизонту планирования	Краткосрочные Долгосрочные
По способу формирования	Точечные Траекторные
По масштабности	Экстремальные Уровневые

Анализ опыта деятельности ряда предприятий туристской инфраструктуры позволяет утверждать, что если конечной целью предприятия ставится увеличение прибыли путем захвата определенного сегмента туристского рынка посредством новой продукции и услуг, находящегося на стадии замысла, то достижение этой конечной экономической цели потребует решения ряда задач, различных по содержанию. Среди этих задач можно выде-

литель следующие: составление бизнес-плана и получение кредита (финансово-экономическая задача); проведение маркетингового исследования туристского рынка (маркетинговая задача); тестирование рынка (маркетинговая задача); организация каналов реализации продукции и услуг (сбытовая задача).

Правильно организованный процесс установления целей (в содержательном смысле) предполагает иерархию четырех фаз: выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении; установление целей для организации в целом; построение иерархии целей; установление индивидуальных целей.⁷²

Анализ литературы и опыта деятельности ряда предприятий туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга позволяет утверждать, что процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней предполагают построение дерева целей, в котором фиксируется четкая зависимость цель – средство. Эта зависимость показывает, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей.

Авторы разделяют точку зрения, что цели должны быть функциональны, в этом случае руководители различных уровней могут трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне управления, в задачи для нижестоящих звеньев. Цели должны обеспечивать необходимую концентрацию ресурсов и усилий. При их постановке должны выделяться основные производственные задачи, на которых необходимо сконцентрировать людские, денежные и материальные ресурсы, следовательно, они должны быть избирательными, а не всеобъемлющими.

Реальность целей означает, что они должны быть достаточно напряженными, т.е. не слишком легкими для достижения, чтобы не расхолаживать сотрудников и не выходить за пределы возможностей исполнителей. Цели должны быть гибкими, т.е. должна существовать возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия в процессе их реализации.

⁷² Виханский И.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998.

Именно это качество целей отличает стратегические цели от других целей в деятельности предприятия туристской инфраструктуры. Цели должны быть конкретными. Данная характеристика целей помогает однозначно определить, в каком направлении должно развиваться предприятие туристской инфраструктуры, что необходимо получить в результате ее достижения, в какие сроки она должна быть реализована, кто должен ее реализовать. Чем конкретнее цель, тем легче выработать стратегию ее достижения.

Все цели в системе должны быть совместимыми. Это означает, что долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным.⁷³

Для разработки эффективной стратегии предприятия туристской инфраструктуры необходимо определить тип стратегии, отвечающей потребностям стратегического развития данного предприятия и способной обеспечить достижение конкурентных преимуществ на туристском рынке. Для этого целесообразно сформировать классификацию стратегий, из числа которых предприятие может выбирать наиболее предпочтительный вариант стратегического развития, исходя из конкретных условий внешней среды и комплекса имеющихся внутренних возможностей, учитывая при этом специфику туристского рынка.

Стратегия концентрированного роста должна быть направлена на выявление и развитие региональных ресурсов туристского бизнеса. Она позволяет решить вопросы увеличения количества туристов, развития рынка инвестиций предприятий туристской инфраструктуры.

Стратегия интегрированного роста предусматривает такие альтернативы как сетевая горизонтальная интеграция, смежная диверсификация, виртуализация каналов сбыта и конгломератная диверсификация (рис. 1.5).

⁷³ Архипов В.М. Внутрифирменное целеполагание в стратегическом менеджменте. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. С. 48-56; 91; 55-78.



Рисунок 1.5 – Стратегия интегрированного роста

1. Стратегия сетевой горизонтальной интеграции направлена на консолидацию усилий предприятий туристской инфраструктуры на туристском рынке. Сетевая интеграция предполагает создание сетевых предприятий туристской инфраструктуры при одновременном поглощении конкурентов. Процессы интеграции должны включать предприятия туристской инфраструктуры при объединении самостоятельных предприятий в холдинги, консорциумы с целью концентрации капитала и обеспечения эффекта масштаба.

2. Стратегия смежной диверсификации позволяет усилить эффект интеграции за счет объединения на уровне смежных предприятий туристской инфраструктуры.

3. Стратегия виртуализации каналов продвижения предприятий туристской инфраструктуры предполагает, что использование информационных технологий, современных систем коммуникации позволит расширить формы работы с клиентами при организации обслуживания туристов.

4. Стратегия конгломератной диверсификации подразумевает привлечение ресурсов финансово-промышленных групп посредством инвестирования, осуществления конгломератных слияний и поглощений. Реализация стратегии позволяет расширить предложение продукции и услуг предприятий туристской инфраструктуры и усилить позиции предприятия на туристском рынке.

Выводы по 1-й главе

Инфраструктура туризма играет решающую роль в развитии туризма, обеспечивает рост туристского потока. Туристская инфраструктура региона - это комплекс предприятий туристической и взаимосвязанных с ней предприятий и учреждений, обеспечивающих материальные и социально-культурные условия воспроизводства туристского продукта.

Комплексное развитие и совершенствование инфраструктуры туризма - это скоординированная деятельность государственных, региональных и частных структур по реализации практических мер, направленных на увеличение производственной мощности и пропускной способности объектов инфраструктуры, непрерывное, сбалансированное и согласованное совершенствование и развитие её элементов, создание привлекательного инвестиционного климата, повышение качества услуг и конкурентоспособности предприятий, преодоление территориальных и ведомственных барьеров, эффективное использование туристских ресурсов региона, совершенствование управления туристским комплексом.

Между степенью развитости инфраструктурных элементов и показателями развития туристской сферы в регионе существует тесная связь. Необходимо преодолеть ведомственную и территориальную разобщённость элементов инфраструктуры туризма, обеспечить пропорциональное и согласованное их развитие и формирование регионального туристского кластера, концентрирующего усилия различных ведомств, предпринимательских структур и региональных администраций на эффективном использовании имеющихся у них ресурсов для увеличения внутреннего и въездного туристских потоков и доходов от туристской деятельности. На пути развития въездного и внутреннего туризма существует ряд барьеров, связанных с несоответствием развития туристской инфраструктуры и потенциальными возможностями страны.

Применение технологий комплексного стратегического менеджмента с целью выбора приоритетных направлений развития предприятий ресторанного бизнеса предполагает необходимость первоначального определения ос-

новых категорий стратегического менеджмента, используемых в рамках стратегического управления.

Для разработки эффективной стратегии развития предприятия туристской инфраструктуры необходимо, в первую очередь, четко определить тип стратегии, отвечающей потребностям стратегического развития данного предприятия и способной обеспечить достижение конкурентных преимуществ и завоевание лидирующего положения на рынке. Предприятие ресторанного бизнеса может выбирать наиболее предпочтительный для себя вариант стратегического развития, исходя из конкретных условий внешней среды и комплекса имеющихся внутренних возможностей. Такими стратегиями могут быть: стратегия концентрированного роста, стратегия лидерства в издержках, стратегия размещения.

Процесс реализации стратегии предприятия инфраструктуры туризма предполагает: постановку целей; разработку стратегии поведения; экономическое обоснование стратегических альтернатив; расчет потребности ресурсов; систему оценок, анализа, контроля и коррекции стратегии поведения.

В качестве методологии стратегического управления предприятием инфраструктуры туризма можно выделить следующие типы управления: на основе системного контроля над деятельностью предприятия и исполнителей; на основе прогнозирования и экстраполяции тенденции движения предприятия и за счет этого предвидение будущих ситуаций; на основе предвидения изменений, возможных событий, в которых может оказаться предприятие; на основе гибких аналитических, экстренных решений при критических ситуациях предприятия.

ГЛАВА 2. ДИНАМИКА, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

2.1. Динамика развития гостиничной инфраструктуры

В начале 2000-х гг. серьёзной проблемой, сдерживающей развитие въездного туризма, явился слаборазвитый рынок гостиничных услуг. Это значительно умаляло привлекательность страны для международного туризма. В 2004 году было принято Постановление Правительства Санкт-Петербурга № 1268 «О Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге». Цель Программы заключалась в определении инициатив и практических мер по поддержке процесса ускоренного развития гостиничной индустрии в Санкт-Петербурге.

На начало 2004 года в Санкт-Петербурге эксплуатировалось 165 гостиничных предприятий на 31926 мест. В это число включены не только отели, но и небольшие ведомственные гостиницы, общежития гостиничного типа при учебных заведениях, научных и проектных организациях и предприятиях (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Сводные данные об объектах размещения Санкт-Петербурга (на 01.01.2004 г.).⁷⁴

Категория объектов размещения	Количество объектов	Количество номеров	Количество мест
Санкт-Петербург			
Первый класс	6	1197	2392
Средний класс (большие гостиницы более 100 номеров)	28	8216	14720
Средний класс (малые гостиницы менее 100 номеров)	20	308	542
Экономический класс (большие	9	1347	2428

⁷⁴ О Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 6 июля 2004 г. № 1268.

гостиницы более 50 номеров)			
Экономический класс (малые гостиницы менее 50 номеров)	34	877	2841
Гостиницы при государственных учреждениях	5	433	926
Гостиницы в системе малых отелей	3	386	1268
Объекты размещения учебных и научных заведений	19	1559	3392
Объекты размещения предприятий	13	411	879
Итого	137	14734	29388
Пригороды			
Итого	28	1222	2538
Всего	165	15956	31926

Однако более детальный анализ объема номерного фонда, указывает на другие показатели, которые включают статистику не только гостиницы трех основных классов, но и существующие в городе мини-отели, хостелы и прочие объекты, так или иначе представляющие услуги по размещению туристов. Так, по данным компании Astera Oncor, объем номерного фонда в 2006 году составлял около 32,5 тыс. номеров, из них около 19 тыс. – гостиницы, а 1,6 тыс. – мини-отели. Российский союз туристской индустрии (РСТ) оценивал объем номерного фонда города приблизительно в 34 тыс., 10% номерного фонда приходится на 350 мини-отелей. По другим оценкам, в Петербурге действовало уже более 500 мини-отелей.⁷⁵ В летний период в Санкт-Петербурге от 10 до 15 тыс. квартир сдается в краткосрочную аренду с посуточной оплатой. Предоставляемое в наем жилье фактически составляет второй номерной фонд города, если учесть, что в каждой квартире как минимум

⁷⁵ Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/ D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).

2 спальных места. Это и объясняет различие в оценках объема номерного фонда. Но в любом случае, мест все равно не хватает. Из-за нехватки мест в гостиницах в летнее время, по данным РСТ, не удовлетворяется порядка 40% заявок иностранных туристов.

В 2004 году в Санкт-Петербурге на 1 тыс. жителей приходилось около 7,2 гостиничных места. Во многих городах Западной и Восточной Европы на 1 тыс. жителей приходится в 2-5 раз больше мест в гостиницах, чем в Санкт-Петербурге: в Праге - 12,5, в Берлине - 14,5, в Вене - 26, в Амстердаме - 35,4. В США количество мест в гостиницах в расчете на 1 тыс. жителей составляет 40-50. В Москве аналогичный показатель приближается к 10. Показатель обеспеченности гостиничными местами первого класса (4 и 5 звезд) в Санкт-Петербурге составляет 0,6 на 1 тыс. жителей, что в 10-50 раз меньше, чем в европейских городах. Но и при высоких показателях обеспеченности в туристских центрах мира продолжается строительство новых отелей. В Париже ежегодно открывается от 15 до 20 отелей, в Турции - не менее 15.

В Санкт-Петербурге, несмотря на существовавшие до 2004 года достаточно жесткие инвестиционные условия создания объектов гостиничной инфраструктуры, рынок гостиничных услуг всё же развивался. Однако следует отметить, что темпы этого развития не удовлетворяли потребностям Санкт-Петербурга. Так, за период с 2000 по 2003 год количество гостиниц первого класса увеличилось с 3 до 6, а среднего класса - на 10 объектов и достигло к 2003 году 48 гостиниц с общим номерным фондом 15262 единицы.⁷⁶

Согласно Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге предусматривалось достижение значительного социально-экономического эффекта, в том числе, появление в городе к 2010 году 150 объектов гостиничной индустрии с общим номерным фондом в

⁷⁶ О Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 6 июля 2004 г. № 1268.

15 тыс. номеров (исходя из среднего номерного фонда гостиниц Санкт-Петербурга в 100 номеров), что означает увеличение общего номерного фонда Санкт-Петербурга почти в 2 раза. В итоге решалась задача выхода гостиничной индустрии Санкт-Петербурга на среднеевропейский уровень, то есть 14-15 гостиничных мест на 1 тыс. жителей. Гостиничный фонд Санкт-Петербурга смог бы предоставить качественный сервис потоку гостей города в объеме до 8-10 млн человек в год⁷⁷.

Расчёты показывают, что объем инвестиций, которые необходимо привлечь в строительство гостиниц, а, следовательно, и в экономику Санкт-Петербурга, должен был составить не менее 22,5 млрд. рублей (расчет базируется на предположении, что большая часть гостиниц будет относиться к среднему классу, возведение которых во всем мире в среднем обходится от 1,5 до 2,4 млн рублей за номер). Количество рабочих мест в гостиничной индустрии должно увеличиться не менее чем в 2 раза.⁷⁸

На основе изучения структуры туристских потоков, а также определения структуры потребления туристских услуг, определены направления

⁷⁷ Евреинов О.Б. Современные тенденции развития и совершенствования гостиничной инфраструктуры туризма//Научно-технические ведомости СПбГПУ: Серия «Экономические науки». – СПб., 2012.-№1 (139) - С. 328-332; Клейман А.А. Направления совершенствования организационных структур и менеджмента в гостиничном бизнесе.- СПб.: Д.А.Р.К., 2010. – 280 с. - С. 45-50; Клейман А.А. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса: интеграция и создание гостиничных цепей. – СПб: Изд-во СПбГУСЭ, 2010 – 293 с.; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Гостиничный бизнес в условиях нестабильной экономики: состояние и возможные перспективы развития //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №1(13) январь-март 2010. - С.34-37.; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Модернизация гостиничного хозяйства как фактор развития внутреннего и въездного туризма. – СПб.: ИНЖЭКОН. 2010.- 144 с. - С.45-50.; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Модернизация гостиничного хозяйства как фактор увеличения въездного туристского потока.- Новосибирск: НГУЭФ. 2010.- 146 с. С.93-99; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Позитивный имидж как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия//Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. Научный журнал. Серия «Экономика».- № 1 (Том 6) - 2010. - С. 21-34; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса: интеграция и создание гостиничных. – СПб: Изд-во СПбГУСЭ, 2010 – 293 с. - С.61-65; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Создание позитивного имиджа – важная составная часть управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия.- Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010.-404 с. С. 312-317.

⁷⁸ О Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 6 июля 2004 г. № 1268.

развития гостиничной инфраструктуры. Прежде всего, была определена потребность в номерном фонде средств размещения региона. Чтобы стимулировать рост номерного фонда, в 2005 году были внесены изменения в «Программу размещения гостиниц». Если ранее за предоставленный объект (здание или участок) инвестор отчислял в бюджет сумму, равную его рыночной стоимости (при оценке эксперты исходили из максимально выгодного вида использования – а, как правило, быстрее всего окупается жилищное строительство), то теперь к отчету о рыночной оценке стали прилагаться и расчеты специальной (инвестиционной) стоимости объекта. На основании этих расчётов Правительство могло уменьшить размер отчислений в бюджет.

В соответствии с принятым в 2005 году постановлением Правительства «О программе развития Санкт-Петербурга как туристического центра на 2005–2010 годы», Санкт-Петербург за 5 лет должен был войти в пятерку крупнейших туристических центров Европы с общим количеством посещений в 5 млн туристов в год. Программа также предусматривала увеличение номерного фонда гостиниц, развитие транспортного сообщения, облегчение визового режима и другие мероприятия. В частности, намечалось увеличение номерного фонда гостиниц категории «3 звезды и выше» на 8,5 тыс. комнат, а гостиниц категории «1 и 2 звезды» – примерно на 2,5 тыс. Общий экономический эффект должен был составить за 2005–2010 годы 125–130 млрд. рублей, а поступления денежных средств от туризма в бюджет Санкт-Петербурга должны были возрасти в 2,5 раза и составить к 2010 году около 6–7 млрд. рублей в год. В 2006 году бюджет города выделил на гостиничную инфраструктуру около 150 млн. рублей. В 2005 году эта строка бюджета была в 30 раз меньше.⁷⁹

По оценкам BCG, только на реализацию программы развития гостиничной инфраструктуры необходимо было ежегодно тратить 4–6 млрд. руб-

⁷⁹ Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/ D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).

лей из средств инвесторов. Способствовала развитию гостиничного бизнеса продажа государственных пакетов акций таких гостиниц Петербурга как «Москва», «Октябрьская», «Южная».

Привлечение инвестиций в гостиничный бизнес усложнялось тем обстоятельством, что средства приходится вкладывать на долгое время. Так средние сроки окупаемости для отелей «5 звезд» – 10-12 лет, «4 звезды» – от 8 до 10 лет, «3 звезды» – 7–8 лет. Для мини-отелей характерна окупаемость 6–8 лет, для крупных и особо крупных проектов – 10–15 лет. Ставки доходности для отелей «5 звезд» составляют 10–12%, для «4 звезд» – 11–13%, и 15–17% для отелей «3 звезды». При этом стоимость строительства или реконструкции варьируется от 5 до 9 тыс. долларов за 1 кв. м для пятизвездочных отелей до 1,3–1,9 тыс. долларов за 1 кв. м для отелей «3 звезды. Значительную конкуренцию инвестициям в гостиницы с точки зрения окупаемости проекта составляло строительство элитного жилья. Тем более, что место, привлекательное для строительства гостиницы, не менее привлекательно и для строительства элитного жилого комплекса: и у гостиниц, и у элитного жилья схожие потребности: близость к центру, вид из окна, развитая транспортная инфраструктура и так далее.

И, тем не менее, уже 2006 год наглядно показал инвестиционные возможности гостиничной индустрии Петербурга. В 2006 году в Петербурге около 15–20 гостиниц находилось в стадии строительства, кроме того, было заявлено около 150 новых гостиничных проектов. Наблюдался рост инвестиций в гостиничный сектор. За 2006 год общая стоимость объявленных проектов составила более 350 млн. долларов.⁸⁰

Для гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга 2006 год стал знаковым: с инвестиционной точки зрения этот сектор стал одним из наиболее активно развивающихся. Был приобретен ряд существующих гостиниц и проектов по девелопменту. Наиболее крупными сделками за 2006 год стали: приобрете-

⁸⁰ Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/ D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).

ние гостиниц «Пулковская» (840 номеров)», Radisson SAS и «Прибалтийская» (1,2 тыс. номеров). London & Regional Properties приобрел у ЛенСпецСМУ строящуюся гостиницу в составе комплекса «Ростральные колонны», «Интеко» приобрела проект гостиницы категории «5 звезд» на Конногвардейском бульваре.

Наблюдался всплеск интереса со стороны западных инвесторов и девелоперов к приобретению и развитию объектов недвижимости под гостиницы. Среди них - крупные международные сетевые компании – сильные игроки гостиничного рынка, обладающие большим опытом организации и ведения данного бизнеса. В 2006 году в городе не были представлены мировые сети гостиниц среднего уровня («3 звезды») и ведущие мировые сети гостиниц высокого класса, такие как Ritz-Carlton, Four Seasons, Hyatt, Hilton». В 2006 году некоторые из перечисленных операторов рассматривали возможность выхода на петербургский рынок. Большинство из них рассматривали объекты от 120–150 номеров и выше, соответственно, площадью не менее 7–9 тыс. кв. м.

После принятия Программы на рынке активно стали играть не только известные международные бренды, но и отечественные компании. Российские отельеры в Петербурге активно охватывают сектор мини-отелей – от эконом до премиум класса (в Петербурге в 2006 году насчитывалось более 450 мини-отелей).

Бурно развивался и рынок мини-отелей, хотя доходность данного бизнеса снижалась, и с вводом новых крупных гостиниц, обладающих всей необходимой инфраструктурой для проживания, питания, проведения деловых встреч, многие мини-отели рисковали стать нерентабельными.

В 2006 году в Санкт-Петербурге, по разным оценкам, насчитывалось до 450–500 мини-отелей и до 330 прочих «малых гостиниц». Это приблизительно 7 тыс. номеров в мини-отелях и около 18 тыс. номеров в так называемых «малых гостиницах», которыми можно называть даже сдаваемую квартиру в несколько комнат.

Как показывает проведенный анализ, число мини-отелей растет быстрыми темпами. Данный рынок привлекает инвесторов, прежде всего, небольшим объемом первоначальных инвестиций. Поэтому в данный сегмент инвестируют в большей степени не профессионалы рынка гостиничной индустрии, а небольшие компании, пытающиеся диверсифицировать бизнес, и частные лица. Помимо быстрого роста числа мини-отелей в 2004–2005 годах наблюдалась еще одна тенденция - номерной фонд уже действующих гостиниц вырос в несколько раз. При этом рентабельность малых отелей резко упала. Вновь открытые гостиницы с большими трудностями завоевывают рынок.⁸¹

Для решения многих проблем рынка мини-отелей в 2006 году был создан координационный совет по сектору малых гостиниц. Координационный совет объединил владельцев малых гостиниц, представителей общественных объединений сектора индустрии гостеприимства, сотрудников образовательных учреждений туристического рынка и других участников этой сферы бизнеса.

Благодаря проделанной работе за 5 лет (с 2005 года) количество туристов в Санкт-Петербурге увеличилось на 1,5 млн. В 2010 году Петербург посетило более 5 млн. туристов. Туризм на сегодняшний день вносит в городское хозяйство около 115 млрд. рублей в год и создает около 10% валового регионального продукта. Почти половину доходов городу приносят иностранные туристы. По данным зарубежных экспертов Санкт-Петербург находится на 7-м месте в списке из 25-ти самых туристически привлекательных европейских городов и на 20-м месте - в мировом списке.⁸²

На рис. 2.1 представлены показатели, характеризующие рост общего количества гостиниц и номеров в Санкт-Петербурге за 2005 – 2011 годы.

⁸¹ Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/ D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).

⁸² Доклад председателя Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга. 7 июня 2011 года «Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011—2016 годы»//Журнал «ProОТЕЛЬ». №5 (26).- 2011. - С.8-11.

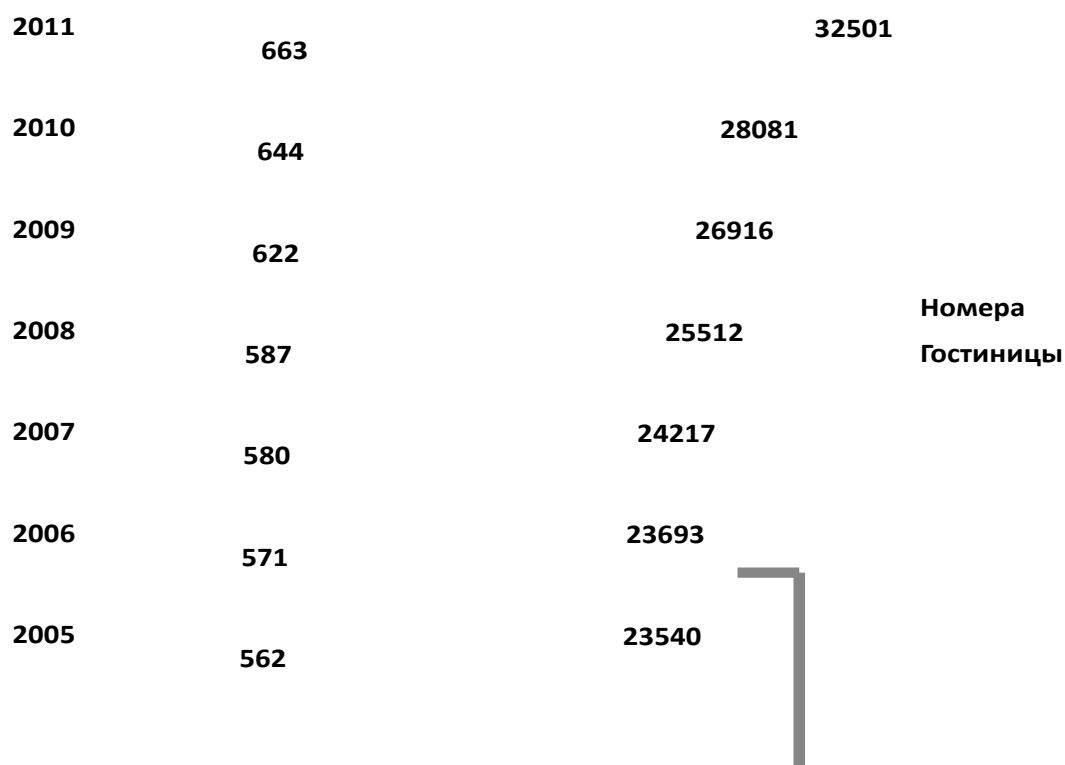


Рисунок 2.1 – Рост общего количества гостиниц и номеров в Санкт-Петербурге за 2005 – 2011 годы⁸³

По данным правительства Санкт-Петербурга, на конец 2010 года в Санкт-Петербурге действовало 644 гостиницы, из них 12 класса "5 звезд", 32 класса "4 звезды" и 51 класса "3 звезды", 34 гостиницы экономкласса, 455 малых гостиниц (до 50 номеров) и 38 хостелов.⁸⁴ На начало 2011 года номерной фонд Санкт-Петербурга составил 27 083 номеров. С учетом возможности размещения в пансионатах и санаториях количество номеров составляет 32 501 номер (663 объекта).

Результаты выполнения принятой в 2004 году Программы размещения объектов гостиничной инфраструктуры Санкт-Петербурга показывают эф-

⁸³ Реализация программы «Развитие гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге». [Электронный ресурс]. URL: <http://hotelinvest.ru/> (дата обращения 04.10.2012).

⁸⁴ Воробьев Д. Эксперт: В Санкт-Петербурге нужно увеличивать количество отелей международного уровня. 28.04.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/tourism/1399831.html#ixzz1LPV4k4NIQ> (дата обращения 20.09.2013).

фективность выбранных форм поддержки инвестиционных проектов. В 2008-2010 годах зафиксированы рекордные темпы ввода в эксплуатацию гостиничных номеров. В 2008 году введено в эксплуатацию 1 295 номеров, в 2009 году - 1404 номеров, а в 2010 году - 22 гостиницы на 1165 номеров (рис. 1).⁸⁵ О темпах роста количества мест размещения и номеров в 2005 – 2010 гг. свидетельствуют данные, приведённые на рис. 2.2.

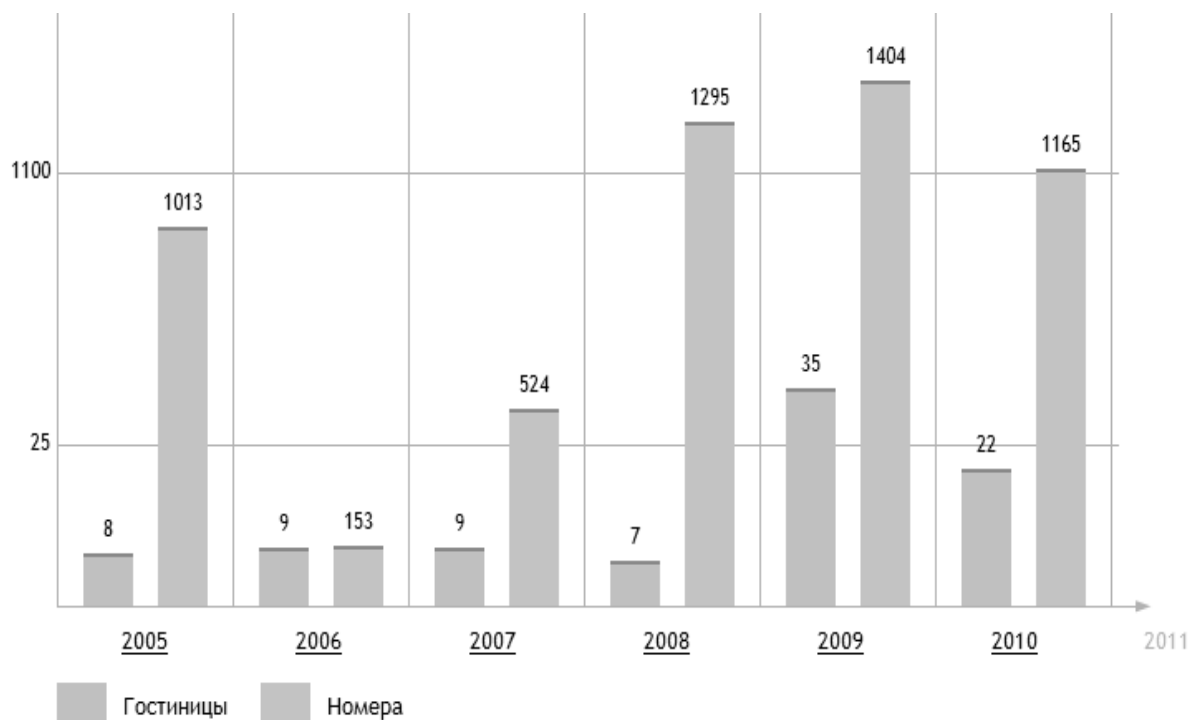


Рисунок 2.2 – Прирост гостиниц и номеров в Санкт-Петербурге за 2005-2010 годы⁸⁶

Важно отметить и другую положительную тенденцию на рынке гостиничных услуг: не только растет номерной фонд города, но и повышается качество предоставляемых услуг. За последние годы в Санкт-Петербурге появились крупные международные гостиничные операторы: Kempinski, Corinthia, ACCOR (бренды Novotel и IBIS), Rezidor (бренды Radisson и Park Inn), Sokos Hotel, Marriott (бренды Courtyard by Marriott и Renaissance). В

⁸⁵ Развитие Санкт-Петербурга как туристского центра// Комитет по инвестициям и стратегическим проектам, 2010-2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://cisp-spb.ru/activities/tourism.aspx> (дата обращения 10.02.2012).

⁸⁶ Реализация программы «Развитие гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге». [Электронный ресурс]. URL: <http://hotelinvest.ru/> (дата обращения 04.10.2012).

ближайшее время планируют выйти на рынок также операторы Starwood (бренд “W”), Four Seasons Hotels & Resorts и целый ряд других [209].⁸⁷

В отдельные периоды происходило снижение стоимости номеров «5-звездных» и «4-звездных» отелей. Средняя возможная цена двухместного номера в средний сезон с завтраком в 2006 году составляла 130–242 доллара для гостиниц «3 звезды», 271–1045 долларов для 4-звездочных гостиниц и 430–1232 доллара для 5-звездочных отелей. Средняя стоимость номера в мини-отеле составляла около 55 долларов.⁸⁸

⁸⁷ Развитие Санкт-Петербурга как туристского центра// Комитет по инвестициям и стратегическим проектам, 2010-2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://cisp-spb.ru/activities/tourism.aspx> (дата обращения 10.02.2012).

⁸⁸ Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/ D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).

2.2. Современное состояние и стратегия развития гостиничной инфраструктуры

Состояние и динамика развития гостиничной инфраструктуры указывают на то, что все действия Санкт-Петербурга, предпринимаемые для развития гостиничной инфраструктуры, являются беспрецедентными, и благодаря этому город показывает высокую динамику ввода объектов. В то же время необходимо отметить, что в Санкт-Петербурге видна нехватка дорогих отелей международного уровня. Чётко прослеживается недостаток гостиниц очень высокого класса для звёзд мировой величины, политиков. Эксперты отмечают, что существующим пятизвёздочным отелям не хватает креативности в дизайне и отличного качества обслуживания. Особенно это видно в туристский сезон, во время экономического форума.⁸⁹

Большая часть экспертов соглашается с тем, что при существующем туристском потоке гостиничный сектор Санкт-Петербурга полностью обеспечивает его потребности. Мест не хватает только в высокий сезон и в определенном соотношении цены и качества.

Санкт-Петербург практически достиг средневропейского уровня обеспеченности гостиничными номерами. Так по состоянию на конец 2012 г. в 687 отелях Петербурга насчитывается примерно 33,7 тыс. номеров: на тысячу его жителей приходится 6,7 номера, тогда как в Европе этот показатель в среднем составляет 7 (см. табл. 2.2)⁹⁰.

Таблица 2. 2 - Структура объектов размещения Петербурга, на конец 2012 г. (по данным КИСП)

Отели	Количество отелей	Число номеров
5*	13	2400
4*	42	8000
3*	117	9200

⁸⁹ Воробьёв Д. Эксперт: В Санкт-Петербурге нужно увеличивать количество отелей международного уровня. 28.04.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/tourism/1399831.html#ixzz1LPVvk4NIQ> (дата обращения 20.09.2013).

⁹⁰ Сергачев В. Гостиницы Петербурга: мест больше, чем туристов// Турбизнес на Северо-западе.- № 3, март 2013. – С. 6-10.

2*	130	4900
1*	70	976
Мини-отели	271	2400
Другие	44	5800
Всего	687	33676

Весомый аргумент, подтверждающий относительное насыщение гостиничного рынка города, - уровень среднегодовой загрузки отелей, когда в целом по году он колеблется возле отметки в 70%, однако в низкий сезон для отдельных категорий объектов размещения может опускаться до 35-40%. Сейчас для городской сферы гостеприимства гораздо более актуальны проблемы соответствия цены на размещение его качеству и заполняемости в низкий сезон, когда количество туристов резко падает.

По количеству на первом месте находятся характерные для Петербурга мини-отели (гостиницы, в которых, как правило, не более 10 номеров), на втором месте — объекты размещения экономкласса (2*), а на третьем - 3*. По объемам номерного фонда доминируют гостиницы 3* (34% от общегородского числа номеров) и 4* (27%), вслед за которыми следуют объекты размещения экономкласса (17%) (см. табл.2.3).

Таблица 2.3 - Структура номерного фонда объектов размещения Петербурга, 2012 г. (по данным London Real invest)

Категория отеля, *	Доля в общем количестве отелей, %
5*	8%
4*	27%
3*	34%
2* (эконом)	17%
Мини-отели	9%

При этом больше всего гостиничных номеров находится в Центральном (8,6 тыс.), Курортном (6 тыс.), Адмиралтейском (3,5 тыс.) и Василеостровском (3 тыс.) районах Петербурга. Большинство из них представляют центр города, в котором также располагается и подавляющая часть объектов, интересных туристам. Если говорить только о качественных гостиницах, то

на конец 2012 г. в Петербурге работали 69 отелей на 15,477 тыс. номеров. Объем ввода новых номеров в 2012 г. снизился на 59% по сравнению с аналогичным периодом 2011 г.

Анализ уровня загрузки гостиниц свидетельствует о том, что здесь прослеживается вполне закономерная зависимость: чем ниже стоимость размещения - тем выше показатели загрузки. Так среднегодовой уровень заполняемости петербургских хостелов составляет 80— 85%, в то время как качественные отели даже в высокий сезон (с мая по октябрь) такого показателя не достигают. В период «белых ночей» с хостелами реально могут конкурировать только гостиницы экономкласса и 3*: в это время их заполняемость может быть выше 80%, тогда как отели уровня 4* загружены в среднем на 78%, а 5* - на 60-70%. Однако в низкий сезон показатели загрузки петербургских гостиниц резко снижаются: все категории объектов размещения, за исключением разве что хостелов, с октября по апрель заполнены, в лучшем случае, на 50%. Средний уровень загрузки качественных гостиниц Санкт - Петербурга составляет около 67%⁹¹.

Заполняемость петербургских гостиниц повысилась исключительно благодаря гибкости в ценовой политике. Однако город по-прежнему испытывает большой дефицит туристов в низкий сезон, когда количество гостей резко сокращается.

Вместе с тем уровень заполняемости отелей Петербурга за прошедшие после кризиса 2008-го четыре года вырос примерно на 15% - и будет повышаться дальше. Но преимущество, скорее всего, получают лишь те объекты размещения, которые способны предложить хорошее качество при невысокой цене. В этом отношении наиболее выгодна ситуация для хостелов. Они пользуются высоким спросом у целого ряда категорий туристов и с учетом относительно небольшого объема инвестиций для их организации могут

⁹¹ Сергачев В. Гостиницы Петербурга: мест больше, чем туристов// Турбизнес на Северо-западе.- № 3, март 2013. – С. 6-10.

быть высоко рентабельны (до 20%). Поэтому в ближайшие годы можно ожидать развития этого сегмента гостиничного рынка.

Изучение спроса на гостиничные услуги показывает, что повышенным спросом пользуются отели с привлекательным соотношением цены и качества. Так средняя цена за стандартный двухместный номер в петербургском отеле уровня 5* в 2012 году составляла 13,6 тыс. руб. в сутки; 4* обходились в среднем в 6,4 тыс., а 3* — в 3,8 тыс. руб. По сравнению с 2011 г. средняя стоимость проживания в петербургских гостиницах 3* увеличилась на 29%, в отелях 4* возросла на 5%, а в стандартном номере в отелях категории 5* — цена снизилась на 8%. На этом фоне стоимость аренды комнат в хостелах выглядит весьма выигрышно, поскольку даже в высокий сезон в них можно найти место всего за 500 руб. в сутки, а номер со всеми удобствами на двоих обходится в 2 тыс.⁹² Проведённый анализ показывает, что найти номер в дорогой и комфортной гостинице Петербурга не проблема даже летом. А вот более дешёвое жильё найти удаётся не всем.

Из-за наличия сезонности (а 75% туристов приезжают в город на Неве с мая по октябрь) гостиницы Петербурга стараются заработать летом. Поэтому цены на размещение в высокий сезон на 20—50% выше, чем зимой. Особенно трудно найти подходящий номер в хороших отелях в июне, когда в Северной столице проходит масса крупных событий разного рода. Таких, как Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ), праздник «Алые паруса», и других. В результате в середине июня стоимость аренды номеров в гостиницах, обслуживающих участников таких событий, повышается в несколько раз. Например, цена стандартного номера в «Гранд Отеле Европа» или других отелях высокого уровня в это время цены в 15—20 тыс. руб. за сутки.

Зимой же из-за нехватки клиентов объекты размещения Петербурга порой идут на большие скидки, достигающие до 50—60% от номинала. Особенно

⁹² Сергачев В. Гостиницы Петербурга: мест больше, чем туристов// Турбизнес на Северо-западе.- № 3, март 2013. — С. 6-10.

это характерно для гостиниц, не ориентированных на деловых гостей и находящихся за городом вблизи объектов, интересных туристам лишь летом. Например, «Гранд Петергоф СПА отель» в низкий сезон систематически предлагает размещение для двоих на 4 дня/3 ночи в стандартном номере за 7 тыс. руб. При этом в стоимость входит завтрак, а также возможность бесплатно с 7 до 22 ч пользоваться SPA-комплексом с большим бассейном и вереницей парных. Обычная же его цена - 3,8 тыс. в сутки.⁹³

В Санкт-Петербурге функционирует большое количество мини-отелей. Различные источники приводят самые разные данные об их количестве. Происходит это потому, что до сих пор законодательные основы их деятельности так и не определены. Как правило, питерские мини-отели размещены в бывших коммунальных квартирах, расположенных в центре города. Многие из мини-отелей имеют существенные отличия от себе подобных.

В пригородах Санкт-Петербурга появляются кемпинги. В частности, в мае 2012 г. в парковой зоне в непосредственной близости от Константиновского дворца появился первый в Петербурге кемпинг (Baltic Parking), который способен одновременно вместить до 500 автодомов или жилых прицепов. Таких кемпингов под Петербургом предполагают построить до десяти.

Российская гостиничная ассоциация (РГА) подготовила программу развития доступных отелей на период с 2013 по 2018 г., которая предполагает приоритетное выделение под такие проекты зданий в разных районах города. Программа развития доступных отелей ориентирована на Чемпионат мира по футболу, который Петербург должен принять в 2018 г. Для этого город - организатор финала должен располагать почти 12,8 тыс. номеров категории 3-5* для размещения команд и официальных гостей ЧМ, а также 17 тыс. номеров категории 2* и выше для размещения болельщиков. Проблему недостаточного количества дешёвых отелей призвана решить программа, предлагаемая РГА. Согласно ей, в Северной столице в ближайшие 5 лет мо-

⁹³ Сергачев В. Гостиницы Петербурга: мест больше, чем туристов// Турбизнес на Северо-западе.- № 3, март 2013. – С. 6-10.

жет появиться до 3 тыс. номеров в объектах размещения уровня 2—3*, которые могут быть использованы как экономными туристами, так и болельщиками ЧМ-2018.

Концепция развития гостиничной инфраструктуры Правительства Санкт-Петербурга на 2013-2018 гг. предусматривает направление усилий девелоперов на развитие сегмента доступных отелей 2-3*.

При реализации планов развития гостиничной инфраструктуры необходимо учитывать тенденцию долговременного характера: на международном туристском рынке наблюдается рост доли индивидуальных туристов в общем потоке гостей. Избегая посредников, туристы бронируют гостиницы напрямую в Интернете. Необходимо отметить, что Санкт-Петербург является лидером в России по количеству отелей, представленных в мировых электронных системах бронирования (рис. 2.3).

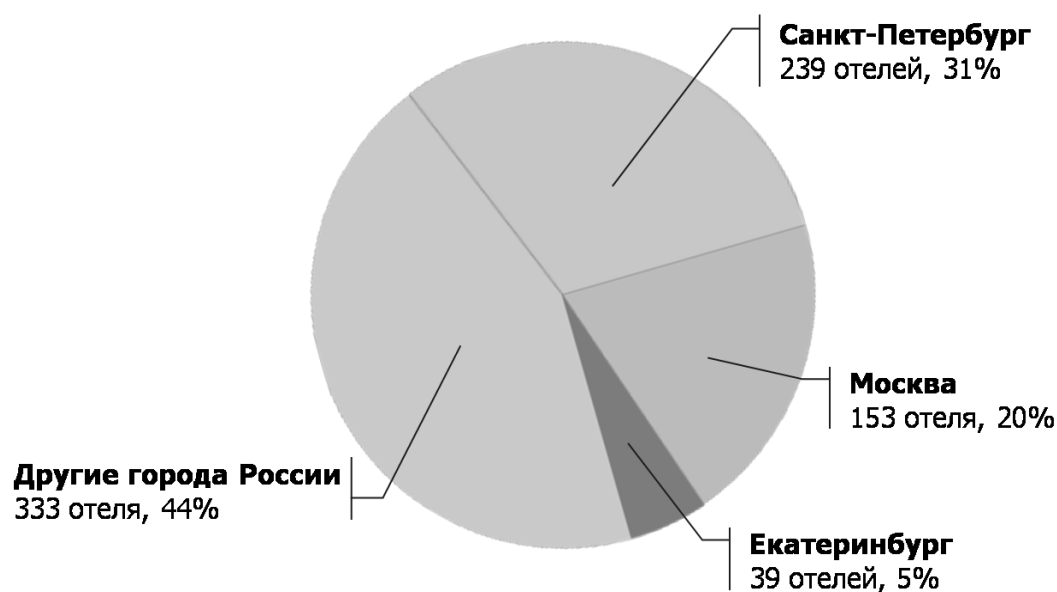


Рисунок 2.3 - Количество отелей городов России, представленных в мировых электронных системах бронирования

В рейтинге критериев размещения туристов первое место занимает уровень сервиса с учетом специфики требований туристов, второе - местонахождение (близость к объектам посещения), третье место - наличие коммуникаций, четвертое - стоимость проживания.

Основополагающим документом, предусматривающим дальнейшее проведение преобразований в сфере туризма и предусматривающим развитие его инфраструктуры является Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. N 644 "О федеральной целевой программе "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)".⁹⁴ Основные цели и задачи Программы носят системный характер, а также предусматривают комплексный и единый методологический подход к их решению с учетом взаимосвязи (исключение дублирования и взаимное дополнение) с другими реализуемыми и планируемыми к реализации действиями государства, направленными на развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации. Цели, задачи и мероприятия Программы ориентированы на достижение результатов, оцениваемых целевыми индикаторами и показателями. В Программе предусмотрено применение новейших технологий, инновационных подходов, а также мирового опыта в области создания и развития туристско-рекреационных комплексов и региональной туристской инфраструктуры, продвижения и рекламы туристских продуктов.

Конкурсный отбор инвестиционных проектов, предполагаемых к реализации в рамках Программы, будет осуществляться с учетом важных для туристской отрасли критериев, в том числе на соответствие кластерному принципу развития регионов. Предусматривается также внедрение прогрессивных механизмов государственной поддержки приоритетных направлений туризма на основе государственно-частного партнерства, в том числе посредством субсидирования процентных ставок по кредитам.⁹⁵

Инвестиционная активность, как известно, зависит, в частности от того, поддерживается ли предпринимательская активность на основе налоговых,

⁹⁴ О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)». Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644. [Электронный ресурс]. URL:<http://tourism.minstm.gov.ru/26> (дата обращения 15.11.2011).

⁹⁵ Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации 2011 - 2016 годы». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 19 июля 2010 г. N 1230-р

регистрационных, инфраструктурных и прочих видов льгот. Опыт Санкт-Петербурга свидетельствует, что стимулированию притока инвестиций способствуют государственные и региональные гарантии, обеспечение участия инвесторов в выгодных для них проектах, уменьшение формальностей и финансовых ограничений инвестиций.

Санкт-Петербург стал одним из первых субъектов Российской Федерации, который начал применять механизмы ГЧП при реализации инвестиционных проектов. На основе ГЧП реализуются наиболее значимые для города инфраструктурные проекты.⁹⁶ Иностранцы тоже активно инвестировали в развитие гостиничного хозяйства. Так, две крупнейшие гостиницы Санкт-Петербурга выкуплены иностранной гостиничной цепочкой. «Интурист» подписал договор с гостиничной сетью «Коринтия» по совместному созданию гостиничной цепи в России, в том числе и путем строительства ряда отелей.

Таким образом, в развитие гостиничной инфраструктуры намерены инвестировать и россияне, и иностранцы. Но в российских туристских регионах чрезвычайно сложно получить участок земли под строительство, особенно в Москве и Санкт-Петербурге. На наш взгляд следует упростить схему предоставления площадок под строительство гостиниц и сделать систему кредитования более привлекательной и эффективной. К сожалению, ставки по кредитам в России очень высоки. Это ограничивает возможности, в том числе и в области турбизнеса.

Инвестиции в гостиницы эконом-класса, в первую очередь в Москве и Санкт-Петербурге, окупаются медленнее, чем инвестиции в гостиницы более высокого класса. Получить место под застройку в центре города непросто, а строительство гостиниц туристического класса на окраинах, далеко от исто-

⁹⁶ Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах. Закон Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 г. N 627-100; О мерах по развитию государственно-частных партнерств в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 31.03.2009 № 346; О мерах по реализации Закона Санкт-Петербурга «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 31.03.2009 № 347.

рического центра, менее привлекательно. Известно, чтобы инвестору было выгодно вкладывать деньги в строительство ресторана, гостиницы, любой сопутствующей инфраструктуры, региональные власти должны подготовить соответствующие площадки для строительства в интересных для инвесторов местах, за счет государства подвести необходимые коммуникации, в том числе газ и электричество.

В новых местах для отдыха - если это горнолыжные курорты или новые пляжные направления - нужно проложить автомобильные дороги, чтобы можно было легко добираться до аэропорта. По нашему мнению, все это - задача государства. Оно же должно создавать специальные преференции для развития туризма и туристической инфраструктуры в тех районах, которые являются наиболее перспективными в данном плане.

В Казани, например, очень активно развивается строительство новых комплексов на частные средства. Но дороги и коммуникации прокладываются за счет государства, которое создает все условия для того, чтобы стимулировать инвестора развивать частный туристический бизнес. В Красной Поляне, в Сочи за счёт федерального бюджета была проложена дорога, протянуто электричество, газ есть, сделаны водозаборы. Многие такие проекты реализуются и в других регионах.

По подсчетам Hotel Consulting and Development Group (HCDG), в каждом регионе, обладающем туристическими возможностями (например, на Золотом кольце, в Краснодарском крае, Карелии, на Камчатке), необходимо построить минимум по 15-20 гостиниц уровня "три звезды" примерно на 70-100 номеров каждая. Постройка одного такого нового отеля (или глобальная реконструкция старого) обходится в \$10-15 млн. Общую сумму, требуемую России на создание полноценной туристической инфраструктуры, специалисты боятся даже подсчитывать.

В Москве отели туристского класса, с ценой номера до \$100 в сутки, появятся не скоро: слишком дорогая земля, а большие сроки окупаемости подобных проектов (в среднем 5-8 лет) не устраивают столичных девелопе-

ров. Поэтому московские строители сейчас предпочитают возводить отели в провинции. Управлять отелями будет "Интурист", который уже гарантировал обеспечить загрузку гостиниц не менее чем на 40-50%. Отели в Угличе, Рыбинске и Ярославле окупятся за 10-12 лет, потом они будут приносить около \$800 тыс. прибыли в год. Все новые гостиницы останутся в собственности столицы.

Более масштабные проекты реализуются сейчас в районе большого Сочи. Администрация Краснодарского края в ближайшие годы намерена привлечь около \$200 млн. на строительство различных туристических объектов. Инвестиции будут направлены на реализацию проектов строительства гостиничных комплексов на курорте Красная Поляна.

В российский гостиничный сектор приходят и иностранные инвестиции. Так компания SAS Rezidor объявила о намерении построить в нашей стране минимум 50 отелей. Проект рассчитан на восемь лет, общий объем инвестиций составит около \$650 млн. Средства аккумулируют партнеры SAS - два государственных фонда из Дании и Швеции. По мнению инвесторов, Россия является гигантским рынком, не насыщенным отелями.

Пока международные сети вкладывались у нас только в строительство элитных отелей. А на отечественных инвесторов аналитики очень рассчитывают. Они полагают, что строительство гостиниц среднего класса теперь будет вестись гораздо активнее, поскольку этот сектор может приносить реальную прибыль. В ближайшее время объем нового предложения в регионах будет расти примерно на 20-25% в год ⁹⁷.

Для развития туристической индустрии в России необходимо провести маркетинговые и рекламные мероприятия, которые приведут к укреплению имиджа страны как туристического направления с богатой культурной и природной привлекательностью. Создание бренда "Россия" специалисты оценивают ми-

⁹⁷ Коломейская И. Россию ожидает гостиничный бум// Финансовые известия. 19.04.2004. [Электронный ресурс] . URL: www.realprice.ru/bjhc.htm (дата обращения 20.12.2010).

нимум в \$100 млн. Многие страны тратят огромные деньги, чтобы привлечь туристов. Это нормально: понимают, что существует мировая конкуренция.

Проблемы инвестиций и инвестиционной привлекательности становятся в последние годы наиболее актуальными для большинства регионов Российской Федерации. Инвестиционная привлекательность региона складывается из набора факторов, определяющих возможности и стимулы для предпринимательского сообщества к расширению масштабов деятельности на основе осуществления продуктивных инвестиций на данной территории.

По мнению зарубежных исследователей, российское правительство должно ускорить реформы в финансовом секторе, ввести более разумное налогообложение (в частности снизить НДС). Для решения гостиничной проблемы аналитики предлагают упростить передачу в частную собственность земли, что повысит уверенность инвесторов. Сейчас инвесторы вынуждены покупать здания с 49 летним правом аренды земли. Российские инвесторы к этому адаптировались, а на приток иностранных инвестиций упрощение, конечно же, повлияет. Для решения гостиничной проблемы нужны налоговые преференции со стороны государства.

При этом государство оказывает воздействие на формирование факторов роста инвестиционной привлекательности, одними из которых станут особые экономические зоны туристско - рекреационного типа (далее – ОЭЗ ТРТ), которые создаются в целях развития туризма и санаторно-курортной сферы. ОЭЗ в Российской Федерации должны стать ключевыми элементами отечественной инновационной системы, показать положительный пример совместной работы государства и бизнеса по повышению конкурентоспособности российской экономики и формированию ее высокотехнологичного облика.

Для оценки эффективности деятельности предприятий гостиничной инфраструктуры предлагается использовать ряд специфических показателей, таких как показатель загрузки, средняя цена продажи гостиничного номера и

др. Для оценки рыночного состояния устойчивости туристского предприятия предлагается использовать показатель уровня устойчивости производства.

Важным направлением совершенствования гостиничной инфраструктуры является интеграция в сфере гостиничного бизнеса. Низкий уровень гостиничного хозяйства страны и региона, как неотъемлемой составляющей туристской инфраструктуры, является главным тормозом развития туристской отрасли. Это связано, прежде всего, с изношенностью основных фондов, недостаточным количеством средств размещения, особенно среднего класса, неравномерным распределением инвестиций в гостиничном секторе, отсутствием нормальных средств размещения в регионах, слабым присутствием известных брендов, отсутствием целевой имиджевой рекламы на внутреннем и международных туристских рынках.

Грандиозность гостиничной индустрии, стабильность ее положения и роста во времени выдвигают данную индустрию на одно из передовых мест, требует теоретического осмысления особенностей её функционирования и определения эффективного организационно-экономического механизма создания и функционирования гостиничных предприятий.

В настоящее время мировое гостиничное хозяйство насчитывает около 350 тыс. комфортабельных гостиниц, располагающих более чем 14 млн. номеров (26 млн. мест). При этом количество номеров за последние 20 лет ежегодно возрастает в среднем на 3-4%, что свидетельствует о значительной динамике роста средств размещения туристов ⁹⁸.

Наибольшая концентрация отелей приходится на Европу и Северную Америку. За последнее время количество номеров возрастает в мире ежегодно на 10—15%. На каждый гостиничный номер приходится примерно один служащий (всего 11,2 млн. человек). Более 4 млн. служащих работают в гостиничной индустрии США. Средняя загрузка гостиниц мира составила 67,7%, средний доход на номер - 84,4 дол. США. Решающим при определе-

⁹⁸ Современное состояние мирового гостиничного хозяйства. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/sovremennoe-sostojanie-mirovogo.html (дата обращения 12.09.2010).

нии доходности гостиницы являются показатели уровня загрузки и тарифной стоимости одного дня проживания.⁹⁹

Объём российского гостиничного рынка превышает 2,5 млрд. долл. США, почти половина рынка приходится на Москву. Численность лиц, размещённых в гостиницах, санаторно-курортных организациях и организациях отдыха составляет 35454,8 тыс. чел., в том числе в гостиницах и аналогичных средствах размещения 24757,6 [217, с. 230.¹⁰⁰ В докризисные годы российская гостиничная отрасль росла быстрыми темпами, хотя по мировым меркам она является слабо развитой: доля России в мировой индустрии гостеприимства составляет всего 1%.

В России насчитывается более 13 тысяч гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам. Большинство из них находятся в Москве и в Санкт-Петербурге, и всего лишь 1,5 тысячи – в других городах России. Общий номерной фонд составляет 599 тыс. единиц. При этом современный гостиничный рынок российских регионов на 80% формируется гостиницами старой постройки советской эпохи и нуждается в новых отелях, оборудованных в соответствии с современными требованиями, в основном, класса 3*.¹⁰¹

Необходимо заниматься совершенствованием профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считает подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создает свою собственную систему подготовки и повышения ква-

⁹⁹ Развитие мирового гостиничного комплекса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/401-razvitie-mirovogo-gostinichnogo-kompleksa.html> (дата обращения 15.03.2012).

¹⁰⁰ Российский статистический ежегодник-2009: Статистический сборник. Москва: Федеральная служба государственной статистики (Росстат), 2009. - С.290

¹⁰¹ Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: http://www.equipnet.ru/market_review.php?cat=26&review=1262 (дата обращения 12.02.2012).

лификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.¹⁰² И это при том, что в России сотни вузов и средних специальных учебных заведений готовят специалистов для индустрии гостеприимства.

Анализ состояния дел позволяет выявить некоторые тенденции в развитии гостиничного бизнеса. Это, во-первых, внедрение новых технологий, которые делают выполнение стандартных операционных процедур возможным в онлайн-режиме 24 часа в сутки. Новые технологии позволяют создать системы управления доходом и принимать ценовые решения. Во-вторых, интеграция – поглощение, либо слияние корпораций друг с другом. Происходит также сегментирование – приспособление гостиничных предприятий к потребностям и материальным возможностям различных категорий клиентов (то есть появление в гостиничных сетях 2-х, 3-х, 4-х и 5-ти звёздочных гостиниц). Появились специализированные отели, например, бизнес-отели, отели для длительного проживания (отели квартирного типа или Apartament), дома-гостиницы для пожилых людей и инвалидов. Отели объединяются с индустрией развлечений.¹⁰³

В условиях мирового финансово-экономического кризиса произошло снижение доходности отелей в среднем на 15-20%. В то же время, рентабельность гостиниц в регионах составляет 15 - 20%, а в Москве 17 - 25%. Это почти в 2,5 раза больше, чем в Европе, где аналогичный показатель не превышает 10%.¹⁰⁴

Большое значение для развития индустрии гостеприимства имеют гостиничные цепи. В мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн. номеров из почти 13 млн. (более 50% гостиничных номеров в мире). Конечно, наибо-

¹⁰² Развитие мирового гостиничного комплекса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/401-razvitie-mirovogo-gostinichnogo-kompleksa.html> (дата обращения 15.03.2012).

¹⁰³ Перспективы развития мирового гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/perspektivy-razvitiya-mirovogo.html (дата обращения 19.10.2010).

¹⁰⁴ Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: http://www.equipnet.ru/market_review.php?cat=26&review=1262 (дата обращения 12.02.2012).

лее известны те гостиничные цепи, которые оперируют во многих государствах, а не ограничиваются контролем отелей в одной стране. Так, например, «Bass Hotels» имеет отели в 98 странах, «Best Western Int.» - в 84 странах, «Accor» - в 81 стране, «Starwood Hotels» - в 80 странах, «Carlson Hospitality Worldwide» - в 57 странах. Многие гостиничные цепи постоянно расширяют территорию своей деятельности.¹⁰⁵

В табл. 2.4 приведены данные о ведущих национальных и мировых сетях гостиничного бизнеса.

Таблица 2.4 - Данные о ведущих национальных и мировых сетях гостиничного бизнеса, 2010 г.¹⁰⁶

Ведущие мировые гостиничные сети				
№ п/п	Название	Штаб-квартира	Номерной фонд	Годовой доход сети, млн. \$
1.	IHG	Англия	616851	33936
2.	Wyndham Hotel Group	США	592880	22722
3.	Marriot International	США	560681	29264
4.	Hilton Hotels Corp.	США	545725	26293
5.	Accor	Франция	478975	15733
Ведущие национальные гостиничные сети				
	Название сети	Локализация	Номерной фонд	Годовой доход сети, млн. \$
1.	"Гелиопарк Отель Менеджмент"	В пределах РФ	250000	4562
2.	ОАО "Интурист Отель Групп"	В пределах РФ	3000	54,75
3.	"Амакс" (Amaks Grand Hotels)	В пределах РФ	2000	36,5
4.	Группа отелей «Туррис»	Санкт-Петербург, Котка (Финляндия)	1532	27,96
5.	ООО "Юмако"	В пределах	1500	27,38

¹⁰⁵ Развитие мирового гостиничного комплекса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/401-razvitie-mirovogo-gostinichnogo-kompleksa.html> (дата обращения 15.03.2012).

¹⁰⁶ Глобальные и локальные гостиничные цепи. 26 марта 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/210-globalnye-i-lokalnye-gostinichnye-cep.html> (дата обращения 8.04.2013).

		РФ		
--	--	----	--	--

В 2008 году под международными брендами в России работало 48 отелей на 12,9 тыс. номеров, а их уровень проникновения оценивался уже на уровне 7%. На российский рынок вышли два крупных международных отельных оператора: Sokos и Hilton.¹⁰⁷ В основном отели, представляющие в России международные гостиничные сети, сконцентрированы в Москве и Санкт-Петербурге (18% номерного фонда страны сконцентрировано в Москве и 8% – в Санкт-Петербурге). Гостиницы, находящиеся в иностранном управлении, совместной или иностранной собственности, это в основном гостиницы 4* и 5*. Можно ожидать, что следующим этапом деятельности международных гостиничных сетей на территории России станет строительство отелей более низких категорий, в частности трехзвездных.¹⁰⁸

От присоединения к признанной международной марке в большей степени выигрывают владельцы отелей, так как они получают определенное место на рынке и членство в гостиничной сети, помощь франчайзера, консультации финансовых экспертов. Франчайзинг предоставляет право подключения к международным системам бронирования, доступ к службе международной гостиничной справке, гарантированные стандарты качества обслуживания и др. Однако иностранные операторы не слишком охотно продают франшизу из-за больших опасений в том, что другие участники сети не смогут поддерживать марку, соблюдая должный контроль над качеством.

Франшиза, как одно из направлений развития бренда, в России используется пока ещё мало. Многие известные гостиничные сети вообще не продают франшизу, поскольку считают, что сохранить многолетние традиции управления отелями они могут только сами как управляющая компания. Несмотря на имеющиеся недостатки, форма управления предприятиями индустрии

¹⁰⁷ Основные тенденции гостиничного рынка в 2008 году. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.restate.ru/material/57261.html> (дата обращения 11.09.2011).

¹⁰⁸ Мировые гостиничные сети в России. [Электронный ресурс]. URL: http://www.profz.ru/turism_29.html (дата обращения 12.07.2012).

стрии гостеприимства через договор франчайзинга является одной из наиболее перспективных.

Независимые гостиницы используют специфические особенности своего месторасположения, приносят элемент уникальности в сервис, интерьер и управление. Гостиницы, входящие в международные гостиничные цепи ограничены в этом, поскольку:

- гостиничный продукт приобретает усредненный характер из-за необходимости удовлетворения широкого круга потребителей;
- находясь в цепи, гостиницы стремятся к единообразию со всеми отелями данной цепи (повторения положительного опыта и имиджа);
- стандартизация гостиничного продукта упрощает процесс подготовки персонала, контроль над качеством услуг и управление гостиницей в целом.¹⁰⁹

Рынок гостиниц Санкт-Петербурга до последнего времени рос очень высокими темпами. Это связано с повышающейся популярностью Санкт-Петербурга как делового и туристского центра.¹¹⁰ Потенциал петербургского гостиничного рынка очень высок. На каждую 1000 жителей приходится всего 7 мест в гостиницах (из них в отелях категории 3-5* только 3,9 мест). В европейских, столицах этот показатель достигает 30-40 мест.¹¹¹ Если сравнивать гостиничный рынок Петербурга с крупными европейскими городами, то Северной столице необходимо еще как минимум 40 тыс. номеров.

Финансовый кризис заставил многих инвесторов пересмотреть свои планы. Эксперты прогнозируют замедление темпов роста гостиничного рын-

¹⁰⁹ Развитие мирового гостиничного комплекса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/401-razvitie-mirovogo-gostinichnogo-kompleksa.html> (дата обращения 15.03.2012).

¹¹⁰ Гостиничный рынок столкнулся с кризисом // Вестник ПИР для индустрии гостеприимства. № 2 (77). 22 января 2009 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pir.ru/vestnik/165.html> (дата обращения 21.11.2012).

¹¹¹ Современное состояние гостиничного бизнеса в России. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/sovremennoe-sostojanie-gostinichnogo.html (дата обращения 07.02.2010).

ка города. В конце 2008 года резко снизилась загрузка отелей.¹¹² В то же время, менее всего от кризиса пострадали международные сети, такие как Park Inn, Sokos, IBIS, Holliday Inn. У подобных компаний есть «финансовая подушка» на самый непредвиденный случай. Мини-отелям гораздо тяжелее, т.к. у них нет таких возможностей по привлечению финансирования.

Среди важнейших событий на гостиничном рынке Санкт-Петербурга, можно отнести появление в городе новых сетевых операторов и брендов. Например, в 2008 году открылись три первые гостиницы финской корпорации SOK – пятизвездная Holiday Club на 278 номеров (с марта 2009 года - Sokos Hotel Palace Bridge) и две четырехзвездные: Sokos Hotel Olympic Garden (348 номеров) и Sokos Hotel Vasilievsky (255). К другим сетевым объектам, введенным в эксплуатацию в 2008 году, относятся гостиница категории 3* Holiday Inn на 480 номеров (оператор - InterContinental Group) и отель класса 4* Courtyard на 214 номеров (Mariott International).¹¹³

На рынок Петербурга выходит новая услуга – гостиничный консалтинг и брокеридж. Это обусловлено тем, что для развития проекта большое значение имеет бизнес-планирование. При этом неважно, идет речь об огромном многокорпусном отеле или о мини-гостинице. Правильно разработать бизнес-план и провести прединвестиционную работу поможет именно гостиничный консалтинг. Вместе с тем, в бизнес-плане существуют такие разделы, для разработки которых требуется консультация особого специалиста.

Эксперт по консалтингу решает вопросы управленческой, экономической, финансовой и инвестиционной деятельности гостиницы, а также проблемы оптимизации общего функционирования объекта, ведет исследования и осуществляет прогнозирование действий конкурентов, динамику цен и т. д.

¹¹² Гостиничный рынок столкнулся с кризисом //Вестник ПИР для индустрии гостеприимства. № 2 (77). 22 января 2009 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pir.ru/vestnik/165.html> (дата обращения 21.11.2012).

¹¹³ В 2008 году появились новые сетевые операторы и бренды отелей в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Вестник ПИР для индустрии гостеприимства. № 2 (77). 22 января 2009 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pir.ru/vestnik/165.html> (дата обращения 12.09.2013).

Специалисты в области консалтинга привлекаются, в том числе, и для решения таких задач, как определение с проектировщиками площади номеров и их количества. Инвестор зачастую просто не в состоянии заниматься правильным зонированием пространства и устанавливать категорию звездности.¹¹⁴

Сегодня многие девелоперы пришли к выводу, что проектирование отеля и дальнейшее управление лучше доверить международным отельным операторам. Отельный оператор помогает оптимизировать затраты, диверсифицировать риски и привести проект к окупаемости и доходности в более короткие сроки, а также построить правильную структуру управления и заполнить отель через внутренние системы бронирования.

Задача консультанта состоит в том, чтобы решить, возможна ли на объекте в принципе реализация гостиничной функции. В дальнейшем осуществляется представление проекта отельным оператором и брокеридж. Гостиничный брокеридж – это, по сути, консалтинговая услуга, когда компания ведет переговоры с собственником и гостиничным оператором. Как правило, к такой услуге компании обращаются, когда существует определенный барьер: языковой, географический, а также в том случае, когда необходим посредник, который хорошо знаком с местным рынком гостиничной недвижимости. По оценкам специалистов на сегодняшнем российском рынке недвижимости гостиничный консалтинг и брокеридж имеют хорошее будущее. Безусловно, привлекательными и перспективными для развития данного сегмента коммерческой недвижимости являются регионы. Особенно с точки зрения международных гостиничных операторов. Таким образом, скорее всего, данная услуга будет востребована в первую очередь в российских регионах.

С осени 2008 года индустрия гостеприимства всего мира переживала непростые времена, связанные с финансово-экономическим кризисом. Для выживания в условиях финансово-экономического кризиса представителям

¹¹⁴ Гостиничный консалтинг и брокеридж выходит на петербургский рынок. 04.09.2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bn.ru/articles/2008/09/04/36739.html> (дата обращения 12.03.2012).

гостиничного бизнеса необходимо использовать новые подходы к менеджменту, опыт общепризнанных лидеров-обладателей известных брендов. Широкое распространение, темпы роста гостиничных цепей, а также результаты их деятельности позволяют судить о хороших перспективах этих структур в сфере гостеприимства.

Инновационный менеджмент в гостиничном бизнесе требует подготовки высококвалифицированных кадров на принципиально новой основе. Необходимо готовить специалистов в тесном взаимодействии с работодателями, вовлекать в учебный процесс профессионалов туриндустрии. Производственная практика должна «пронизывать» весь период обучения. Представляется, что времена, когда готовили специалистов «широкого профиля», прошли. Сегодня отрасль требует прихода компетентных и творчески мыслящих людей, способных профессионально решать проблему модернизации гостиничного хозяйства.

Таким образом, современное состояние гостиничной инфраструктуры заметно улучшилось за последние годы, появились новые предприятия размещения, в том числе разного класса обслуживания. В ближайшей перспективе необходимо продолжать курс на наращивание отельной базы с учетом пожеланий реальной и потенциальной потребительской аудитории. Все еще дефицитными можно считать средства размещения экономичного и среднего ценового сегмента, предлагающие стандартизированный набор услуг заявленного качества. Увеличение емкости данного типа номерного фонда становится главной предпосылкой к развитию внутреннего и въездного туризма.

Индивидуальные средства размещения вносят большой вклад в развитие туризма на местах. Потенциальный спрос на такие виды туризма, как сельский, экологический, этнический, рыболовный и охотничий практически полностью мог бы быть обеспечен данным сегментом средств размещения. Также развитие частного сектора ведет к росту предпринимательской активности на местах, созданию рабочих мест, увеличению дохода и качества жизни населения.

Необходимо разработать меры по стимулированию развития туристской инфраструктуры на местах за счет инициативы местных жителей. Для этого начинающим предпринимателям необходимо оказать содействие в получении разрешительной документации, решении вопросов с землеотведением, обустройством дорог и других коммуникаций (свет, газ, вода, канализация), предоставить серьезные налоговые льготы как минимум на первые пять лет после ввода объекта в эксплуатацию. Также важно предоставить предпринимателям доступ к разработанным типовым проектам мини-отеля, туристской деревни, кемпинга, гостевого дома и прочих объектов туристской инфраструктуры, полностью согласованным с планами развития туризма, градостроительной политикой, требованиями надзорных органов региона¹¹⁵.

Распространение положительного опыта, обеспечение доступа к технологиям и положительному опыту позволит подстегнуть активность малого бизнеса и понизить риск первоначальных инвестиций. Особенно данное направление работы важно в условиях острой нехватки рабочих мест в сельской местности и вынужденной урбанизации населения практически всех регионов Российской Федерации.

Выводы по 2-й главе

Важнейшим элементом туристской инфраструктуры является гостиничная инфраструктура. В ходе исследования тенденций развития гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге было выявлено, что наибольшую значимость имеют проблемы организационного, финансово-экономического и инфраструктурного характера.

Перспективным направлением формирования региональной гостиничной инфраструктуры является развитие сетевого гостиничного бизнеса, национальных и международных гостиничных сетей. Для этого необходимо

¹¹⁵ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

создание условий для развития сетевых предприятий гостиничной инфраструктуры как важнейшего направления развития туристской инфраструктуры; решение проблем развития сетевой гостиничной инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнёрства и контрактов жизненного цикла в этой сфере, правовых и организационных мер привлечения инвесторов и создания благоприятного инвестиционного климата; создание условий для интеграции сетевых гостиниц с другими участниками туристского рынка, в том числе в рамках развития региональных туристских комплексов; формирование условий для создания предприятий сетевой гостиничной инфраструктуры средней ценовой категории.

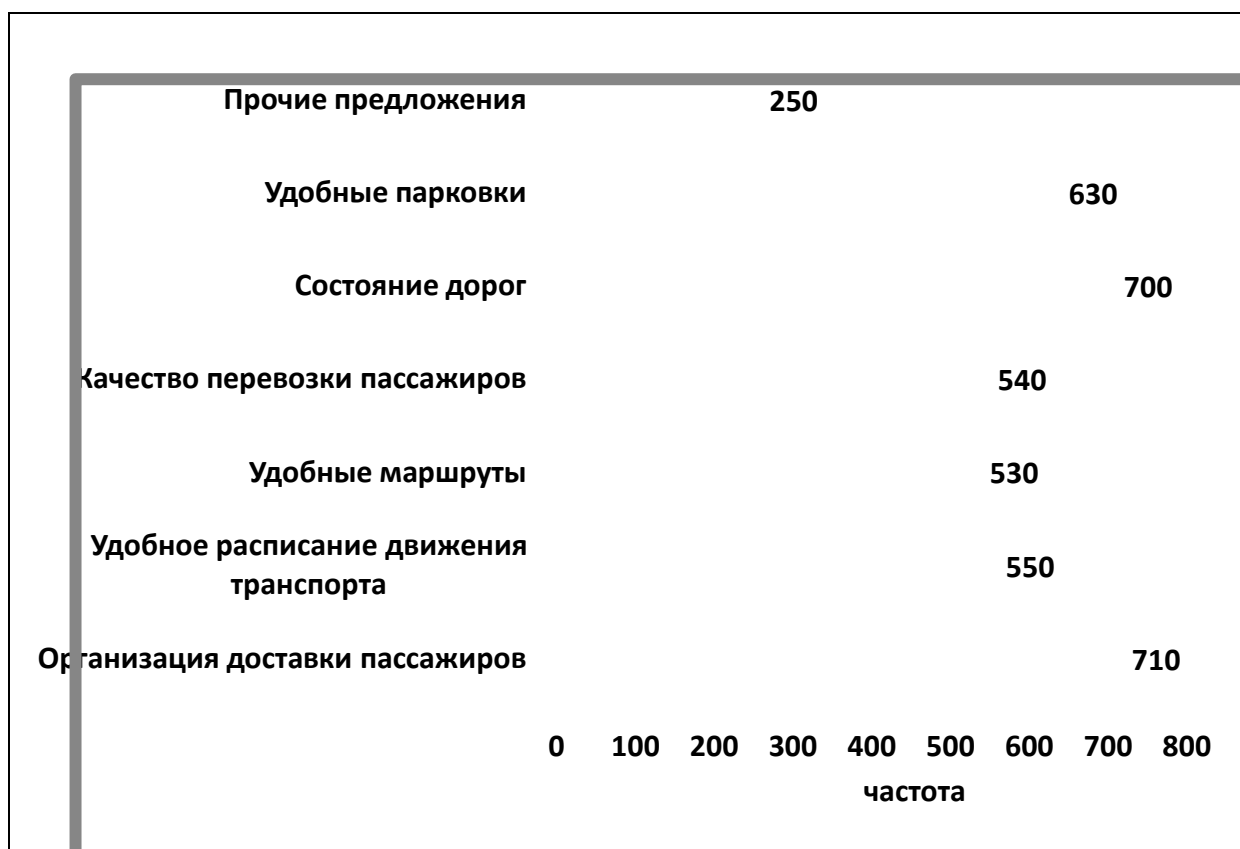
Предложена уточнённая классификация сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса, которая включает наиболее существенные классификационные признаки: степень интеграции, вид интеграции, тип управления и степень гибкости управляемой системы. Это позволяет в рамках цели исследования ставить и решать задачи по их дальнейшему развитию и совершенствованию. Данная классификация носит комплексный характер по составу классификационных признаков, что позволяет использовать ее для практического применения и изучения их деятельности.

Частная инициатива (мини-гостиницы, жилища граждан, сдаваемые в наем) позволяет заметно увеличить емкость средств размещения. Однако чрезмерно активное строительство частных гостиниц иногда не только перегружает туристскую инфраструктуру, портит городской пейзаж, но и не способно удовлетворить требуемый туристами уровень качества услуг. Поэтому, наряду с мерами по стимулированию предпринимательской инициативы местных жителей, необходимо предусматривать в градостроительной политике потенциал роста частных гостиниц, учитывать его при разработке программ развития коммунальных сетей, регулировать уровень качества услуг и, при необходимости, нормировать величину турпотока для обеспечения комфортных условий жизни местного населения, отдыха туристов и соблюдения норм рекреационной нагрузки на природные территории.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА

3.1. Характеристика и стратегия развития транспортной инфраструктуры туризма

Транспортная инфраструктура является важнейшей составной частью туристской инфраструктуры. Её развитие и состояние определяет степень доступности туристской дестинации¹¹⁶. К сожалению, в настоящее время путешествовать по России гораздо дороже, чем ехать за рубеж. Проведённый в ходе исследования опрос туристов показал, что в составе предложений по совершенствованию транспортных услуг наибольшее предпочтение имеет предложение в организации доставки туристов к объектам посещения специализированным транспортом. Результаты опроса представлены на рис. 3.1.



¹¹⁶ Евреинов О.Б. О комплексном развитии транспортной инфраструктуры туризма.- СПб.: Изд-во СПбГУВК, 2012. – 387 с. С.119-124; Евреинов О.Б. Перспективы развития транспортной инфраструктуры регионального туризма.- Омск: изд-во ОГИС, 2012. – 229 с. – С.152-154.

Рисунок 3.1 - Распределение предложений по совершенствованию транспортных услуг для перевозки туристов

Анализ полученных результатов показывает, что больше всего предложений туристов связано также с состоянием дорог, качеством перевозки, удобными парковками и расписанием транспорта.

Как известно, принятая федеральная целевая программа (ФЦП) развития внутреннего и въездного туризма рассчитана до 2018 года. В рамках ФЦП более 300 миллиардов рублей будет направлено на развитие туризма. Часть денег будет направлена на улучшение и инфраструктуры туризма.¹¹⁷

Проведённый анализ позволил детально рассмотреть состояние транспортной инфраструктуры и предложить возможные варианты её развития и совершенствования в соответствии с Федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.)». Общественная эффективность реализации проектов Программы (интегральный эффект за период до 2040 года в ценах соответствующих лет) оценивается в 13,8 трлн. рублей, коммерческая - в 4,6 трлн. рублей, бюджетная - в 5,9 трлн. рублей.¹¹⁸

Многие туристы, прибывающие в нашу страну, пользуются услугами воздушного транспорта. В 2010 году воздушный транспорт более чем на 30% превысил пассажирооборот железнодорожного транспорта в дальнем сообщении. По итогам 2011 года пассажирооборот воздушного транспорта больше, чем железнодорожного, уже на 50%. Наиболее интенсивно в прошедшем десятилетии развивался международный сегмент рынка авиационных перевозок (рис. 3.2).¹¹⁹

¹¹⁷ Радьков А. Продвижение бренда России - комплексная задача. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion/20110725/224023505.html> (дата обращения 03.02.2012).

¹¹⁸ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

¹¹⁹ Шапкин В. Состояние и прогноз обновления парка воздушных судов гражданской авиации России // Aviation EXplorer. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aex.ru/docs/3/2012/3/8/1531/> (дата обращения 14.02.2013).



Рисунок 3.2 - Роль авиации в транспортной системе России

В 2011 году продолжилась тенденция роста авиаперевозок. Пассажирооборот вырос на 13,4% и составил 167 млрд. пкм, тем самым обновив уровень исторического максимума, сохранявшийся с 1990 года.

Результаты деятельности авиакомпаний за 2013 год свидетельствуют о росте пассажиропотока, который составил 14,2% по сравнению с предыдущим годом и достиг 84 564 353 человек, процент занятости кресел увеличился до 79,5%, т. е. на 1,2%. «Трансаэро» удалось нарастить число перевезенных пассажиров почти до 12,5 млн (рост 21%), «Аэрофлот», продемонстрировал 18,4%-ный рост и обслужил более чем 20,9 млн человек. По занятости кресел четыре из пяти крупнейших отечественных авиакомпаний наращивают этот показатель.¹²⁰

Успешнее всех удавалось загружать борта перевозчикам, аффилированным с крупными туроператорами – I Fly, NordWind, «Икар» и «Когалымавиа», где процент занятости в итоге составил 89% (для сравнения, у «Аэрофлота» – 78,8%, у «Трансаэро» – 83,6%).

¹²⁰ Как отлетали прошлый год: Росавиация опубликовала результаты деятельности авиакомпаний за 2013 год. 4 февраля 2014. [Электронный ресурс]. URL: http://spb.turprofi.ru/news/_aview_b394473?bazarnews (дата обращения 03.02.2014).

Но высокая заполняемость бортов не основной показатель, характеризующий финансовую успешность предприятия. Не обязательно, что даже при полной загрузке все места проданы с выгодой, особенно на горящих туристических направлениях. Кроме того, нельзя рассматривать данный показатель в отрыве от множества других, например количества рейсов по отношению к объемам лизинговых платежей. Туроператоры, даже имеющие практически свои авиакомпании, договаривались со своими конкурентами о совместной эксплуатации рейсов, чтобы сделать их экономику наиболее эффективной.

Численность аэродромов сегодня в 1,5 раза меньше, чем была в 2000 году. К концу прошлого десятилетия негативная тенденция сжатия аэродромной сети приостановилась, за 2010 год численность аэродромов даже немного выросла. Но в 2011 году численность аэродромов вновь сократилась на 5%. Сегодня аэродромная сеть включает 315 аэродромов (рис. 3.3) ¹²¹.

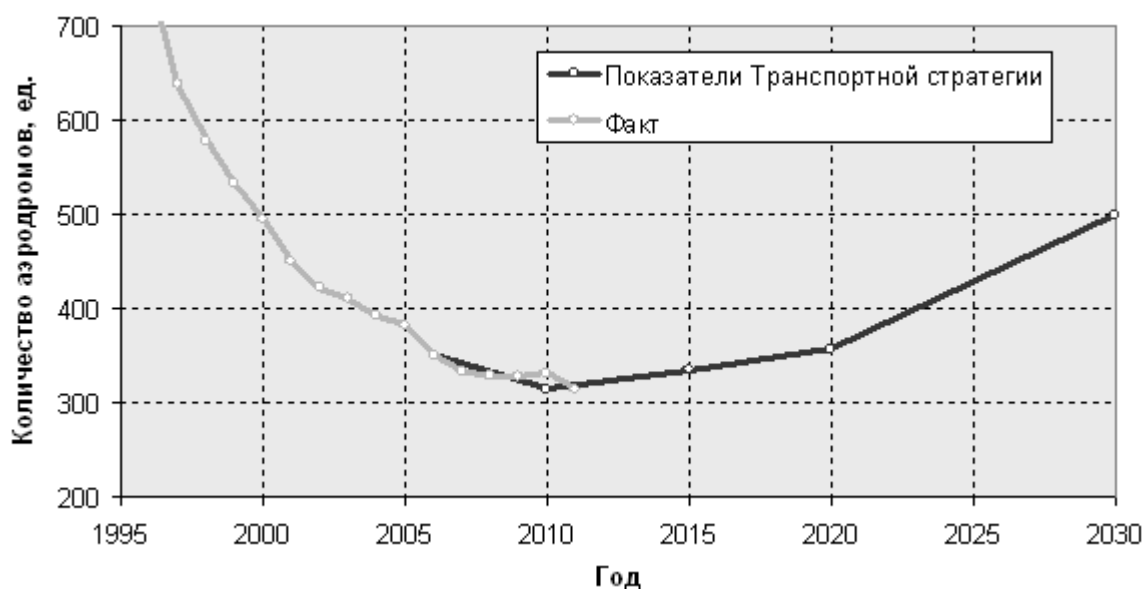


Рисунок 3.3 - Аэродромная сеть России

По состоянию на начало 2012 года в составе действующего пассажирского парка российских авиакомпаний было 605 магистральных и 340 регио-

¹²¹ Шапкин В. Состояние и прогноз обновления парка воздушных судов гражданской авиации России// Aviation EXplorer// URL: <http://www.aex.ru/docs/3/2012/3/8/1531/>

нальных пассажирских самолетов, 32 самолета класса бизнес-джет (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Состав действующего коммерческого парка пассажирских самолётов (начало 2012 г.)

Магистральные самолёты – 605 ед.		Самолёты западного производства (продолжение)	
Самолёты отечественного производства		В-777-200	10
		А-330-300	12
Ил-96-300	10	А-330-200	5
Ту-214	8	В-767-300	29
Ту-204-100	9	В-767-200	3
Ил-62М	11	А-310	1
Ту-204-300	6	В-757-200	32
Ту-154М	39	В-737-800	47
Ту-154Б	9	А-321	29
Як-42	59	В-737-700	8
SSJ-100	4	В-737-400	24
Итого	155	В-737-300	12
Самолёты западного производства		А-320	87
В-747-400	15	В-737-500	78
В-747-300	4	В-737-200	2
В-747-200	1	А-319	49
В-777-300	2	Итого	450

* **Источник:** Aviation Explorer // URL: <http://www.aex.ru/docs/3/2012/3/8/1531/>

Крупные авиакомпании выполняют большую часть авиаперевозок. Лидером среди авиакомпаний России является Аэрофлот (49% авиапассажиров), далее следуют S7 (14%), Трансаэро (10%), ЮТэйр (10%), Скай и Экспресс (по 5%), Атланта-Союз, Якутия и Ямал (по 2%). География полётов российских авиалиний в 2010 году характеризовалась следующими показателями: Россия и СНГ (80%), Европа (8%), Азия (5%), Северная Америка, Ближний Восток и Африка (по 2%), Латинская Америка (1%).¹²²

¹²² Развитие российского рынка авиаперевозок за последние 10 лет. 20/10/2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20101020/222817392.html> (дата обращения 17.04.2011).

Положительным является то, что с 1992 года по 2009 год в России возросло количество международных аэропортов с 19 до 71. Аэропорт имеет статус международного при условии выполнения ряда требований статьи 40 Воздушного кодекса Российской Федерации. Международный аэропорт должен быть открыт для приема и отправки воздушных судов, выполняющих международные воздушные перевозки, на его территории осуществляется пограничный, таможенный контроль и иные виды контроля.¹²³

В принятой в 2008 году Федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.)» предусмотрена реализация отдельных подпрограмм по основным видам транспорта, в том числе и по развитию гражданской авиации (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Некоторые целевые индикаторы подпрограммы «Гражданская авиация»¹²⁴

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	Всего	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Количество пассажиров, перевезенных на местных авиалиниях	млн. пассажиров в год	2,65	1.842	2.069	2.285	2.498	2.576	2.65
2.	Количество трансферных авиапассажиров на стыковках международных рейсов и международных/внутренних рейсов	млн. пассажиров в год	3,079	0.202	0.646	1.108	1.621	2.445	3.079
3.	Количество введенных в эксплуатацию после реконструкции взлетно- посадоч-	единиц	17			2	3	1	11

¹²³ Стандарты международных аэропортов России. 22/04/2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20100422/222596792.html> (дата обращения 10.02.2011).

¹²⁴ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

	ных полос во внутренних российских узловых аэропортах								
4.	Количество введенных в эксплуатацию после реконструкции взлетно-посадочных полос в крупных международных узловых аэропортах	единиц	10			1	2	2	5
5.	Обновление парка воздушных судов (самолеты)	единиц	678	88	101	112	120	123	134

Как следует из табл. 3.2, развитие объектов инфраструктуры воздушного транспорта обеспечит формирование опорной сети аэропортов, будут построены и реконструированы 103 взлетно-посадочных полосы, в том числе 10 - в крупных международных узловых аэропортах. Количество пассажиров, перевезенных в год на местных авиалиниях, возрастет в 1,5 раза, трансферных пассажиров - в 20,8 раза, обновление парка самолетов составит 678 единиц.¹²⁵

Когда на маршруте Санкт-Петербург – Москва была введена система low cost¹²⁶ авиакомпании Sky Express, то цена билета составляла примерно одну тысячу рублей. Но по разным причинам она прекратила своё существование. Вместе с тем система low cost авиаперевозок в других регионах мира не только действует, но и развивается. Некоторые из бюджетных авиакомпаний, летающих, как правило, только на близкие и средние дистанции, замахнулись и на длинные перелеты из Европы в Юго-Восточную Азию. Но, к со-

¹²⁵ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

¹²⁶ Бюджетная авиакомпания (другие названия — дискаунтер, лоу-кост-авиакомпания) (англ. low-cost carrier, low-cost airline, также англ. no-frills carrier, discount carrier, budget carrier) — авиакомпания, которая предлагает крайне низкую плату за проезд в обмен на отказ от большинства традиционных пассажирских услуг (<http://ru.wikipedia.org/wiki>).

жалению, low cost, способный придать туризму дополнительный стимул к развитию, никак не приживется.

Для начала необходимо уяснить, что собой представляют некоторые европейские низкобюджетные авиакомпании. Прежде всего, не только по стоимости билетов их можно назвать таковыми. Ведь знаменосец low cost в Европе, Ryanair - огромная по масштабам компания, показатели которой впечатляют. По последним данным, флот Ryanair насчитывает более 300 новейших лайнеров Boeing 737-800 (средний возраст судов — менее 4 лет), а летает она в 180 аэропортов Европы и Марокко, выполняя в сутки свыше 1,4 тыс. рейсов. За всю ее историю (основана в 1985 г.) ни разу не было аварий с человеческими жертвами, а пассажирооборот, по данным за 2011 г., превысил 75,8 млн человек. Для сравнения: основной перевозчик аэропорта «Пулково» — авиакомпания «Россия» за 2012 г. перевезла 4,2 млн человек, а ее флот не превышает 30 воздушных судов.

Основанная в 1978 г. Air Berlin (родилась компания в США) по показателям занимает в Европе третье место. Сейчас она летает на 155 самолетах (в основном A319 и A320, а также Boeing 737-800), но в ее флоте есть и менее вместительные Bombardier 400, и дальне-магистральные A330. На своих новых самолетах (средний возраст судов - около 5 лет) компания летает в 170 аэропортов мира, включая 16 в России (так значится на ее сайте). Пассажиропоток - около 34 млн человек, а средний коэффициент загрузки самолетов достигает 77%¹²⁷.

Почему лоукостерам удастся выжить и развиваться? Ответ надо искать в принципах их работы. Основной — прежде всего, экономия. Продажи идут через Интернет - никаких офисов в аэропортах. Дополнительная плата взимается за все: регистрация, страховка, возможность выбрать место в салоне, провоз багажа и питание (а также и другие услуги) стоят денег и плюсятся к основному тарифу. Причем по некоторым пунктам (например, багажу или

¹²⁷ Почему у нас не летает low cost?//Турбизнес на Северо-западе.- № 3.- март 2013.- С. 32-34.

регистрации) эти плюсы очень впечатляют, поскольку в отдельных случаях провоз горных лыж или регистрация в аэропорту у лоукостеров стоят дороже, чем собственно перелет.

Кроме доплат за услуги пассажирам, низкобюджетные авиакомпании стараются по максимуму сократить расходы на наземное обслуживание. Поэтому летают не в популярные большие аэропорты, а туда, где расценки на все составляющие пакета услуг для воздушных судов ниже. Ryanair, например, летает в аэропорт Frankfurt-Hahn, который от города Франкфурта находится в 140 км. Air Berlin выбрала для себя в столице Германии не основной Шенефельд, а куда более скромный Тегель. Даже если таким компаниям приходится осуществлять полеты в те же аэропорты, куда выполняются обычные рейсы, лоукостеры делают все, чтобы свести расходы к минимуму. Время обслуживания, объем услуг и материалов — все (кроме расходов на безопасность, конечно) стремится к самым малым затратам.

Еще одна статья экономии - использование современных воздушных судов. Например, Boeing 737-800 имеет конструктивные особенности, позволяющие экономить топливо и сокращать выброс вредных веществ в атмосферу. Как результат, тарифы на перелеты у низкобюджетных компаний действительно впечатляют: из самого близкого к Петербургу аэропорта, в который летает Ryanair, Лаппеенранты, до Милана или Франкфурта и обратно подчас можно долететь всего за 80 евро.

Однако, как только западные лоукостеры попадают в Россию, цены на полеты тут же перестают радовать. Например, билет на Air Berlin в Берлин туда и обратно стоит около 230 евро. В стоимость входят провоз ручной клади и одно место багажа, но страховка, питание и выбор места в салоне (а также другие услуги) предлагают за дополнительную плату. Три названных пункта стоят, как минимум, еще 30 евро. Дополнительный багаж, а также

спортивное снаряжение (лыжи, велосипед и пр.) добавляют к цене еще 50 евро (каждое место)¹²⁸.

Летать на лоукостерах выгодно и удобно в том случае, если клиент не отягощен вещами. Поэтому если летит семья с несколькими чемоданами, то ей все же выгоднее воспользоваться услугами обычной авиакомпании. Там билет хотя и дороже, но почти «все включено».

Почему же в России, где тоже наверняка нашлись бы желающие летать пусть без багажа, но задешево, ни Sky Express, ни «Авианова» так и не смогли выжить? По мнению экспертов, у проблемы есть, по крайней мере, две основные причины. Первая - законодательная. В России до сих пор действуют требования к авиакомпаниям, которые принципиально не способствуют выживанию бюджетных перевозчиков. А вторая - отсутствие альтернативных аэропортов. Ведь даже европейские лоукостеры неспроста летают в аэропорты, отдаленные от городов, а поэтому и более дешевые для обслуживания воздушных судов: иначе сэкономить трудно.

Ситуация такова, что низкобюджетным авиакомпаниям невыгодно летать в большие и близкие к городам аэропорты - там нужно много платить. А в подавляющем большинстве в России альтернативных аэропортов попросту нет. Если они и есть, то находятся в таком состоянии, что не могут принимать современные воздушные суда. И пока такие аэропорты не появятся, вряд ли можно говорить о появлении и развитии в стране стабильных low cost компаний.

Как известно, в своё время в Санкт-Петербурге было два аэропорта – Пулково и Ржевка, который существовал до 2007 года. Располагался аэропорт Ржевка в 16 км северо-восточнее центра Санкт-Петербурга, был предназначен для выполнения пассажирских и грузовых перевозок, обеспечения парашютных прыжков, деловых перевозок, полетов по выполнению авиационно-спасательных и поисково-спасательных работ, учебных и тренировочных

¹²⁸ Почему у нас не летает low cost?//Турбизнес на Северо-западе.- № 3.- март 2013.- С. 32-34.

полетов и др. Аэродром «Ржевка» 3 класса, был способен принимать самолёты Ан-24, Ан-26, Ан-32, Як-40 и все более лёгкие, а также вертолёты всех типов.

В 1983 году регулярные пассажирские перевозки в аэропорту были закрыты. Дальние рейсы переведены в Пулково. Ежедневные многочисленные рейсы малой авиации по Ленинградской области – ликвидированы. В 1990-х в аэропорту выполнялось регулярное региональное пассажирское сообщение, в т.ч. рейс авиакомпании Белавиа Минск - Санкт-Петербург - Петрозаводск.

Позже аэропорт был приватизирован и практически прекратил свою работу. В 2006 году собственником принято окончательное решение о закрытии аэропорта. В 2007 году аэродром прекратил существование.

Конечно, аэропорт Ржевка можно было развивать в интересах лоукостеров. Если вспомнить историю прекращения работы «Авиановы», то она во многом началась с того, что компания не смогла договориться с «Пулково» о более низких тарифах на обслуживание. Ведь окупить свою операционную деятельность, покупая дорогие услуги аэропортов и при этом дешево продавая билеты, возможно лишь теоретически. На практике рано или поздно происходит банкротство.

На формирование цен авиакомпаний, работающих по системе low cost, влияет стоимость керосина, которую туроператоры включают в цену билета при чартерных перевозках. Цену топлива определяют в основном его производители: если альтернативы опять же нет - ее можно устанавливать какой угодно. Компании, которые заправляют самолеты в аэропорту, могут регулировать цены в пределах всего нескольких процентов. В этом смысле Петербургу тоже особенно деваться некуда - производитель-то фактически один.

В январе 2013 г. Правительство РФ утвердило правила предоставления субсидий авиакомпаниям на осуществление пассажирских перевозок на внутренних воздушных линиях в Приволжском федеральном округе (ПФО). Общая сумма федеральных субсидий составит более 300 млн руб.: эти деньги, а также бюджетные средства регионов ПФО будут направлены в качестве

государственной поддержки развития региональной авиационной перевозки. В частности, субсидии предусмотрены для организации авиаперелетов (в салонах экономкласса) с 1 апреля по 30 ноября 2013 г. между 15 крупными городами округа на 37 прямых рейсах, а также на 20 трансферных маршрутах за счет стыковок в аэропортах Самары, Казани и Уфы.

Примерно тот же процесс идет и на федеральном уровне. Во всяком случае, уже действует программа субсидирования лизинговых закупок воздушных судов, предназначенных для местных и региональных перевозок в России. На 2013 г. в целом по стране на эти цели выделено 2,15 млрд руб.: на эти деньги компании «на местах» могут брать в лизинг самолеты как отечественного, так и импортного производства. Трудность заключается в том, что программа предусматривает и соответствующие вложения со стороны регионов. А они тратиться подчас не хотят. В результате в 2012 году часть средств так и осталась неосвоенной.

Есть соответствующие программы и по развитию региональных аэропортов - в том числе и на Северо-западе страны, где целый ряд объектов уже получает (или в ближайшее время получит) федеральное финансирование. Ведь сейчас ситуация непростая: в Поволжье, например, работает всего 18 аэропортов - в 6 раз меньше, чем было в 1984 г. Примерно такая же картина и на Северо-западе, однако до 2019 г. в развитие его аэропортов будет вложено более 60 млрд руб.: практически все комплексы планируется изменить к лучшему.

Реконструкция ждет не только ключевые аэропорты Северо-запада, в числе которых воздушные порты Архангельска, Калининграда, Мурманска, Сыктывкара, Петрозаводска, Пскова и Воркуты, но и меньшие в Ухте, Усинске, Великом Устюге, Нарьян-Маре и Амдерме». Однако и здесь средства в процесс будут вкладываться не только бюджетные: в реконструкцию калининградского «Храброво», например, федеральных денег будет вложено

лишь 3,8 млрд руб., а средств из внебюджетных источников - почти в 2 раза больше (7,4 млрд).¹²⁹

Сейчас из Петербурга в Воркуту, например, даже на самолете нужно добираться почти сутки потому, что лететь приходится через Москву. Но все предпринимаемые меры могут исправить ситуацию и сделать перелеты более дешёвыми и доступными для туристов.

Для развития транспортной инфраструктуры туризма особенно актуальными могут стать различные формы государственно-частного партнёрства (ГЧП). Федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.)» предусмотрено привлечение средств частных инвесторов. Общий объем финансирования мероприятий Программы составляет 12822,6 млрд. рублей, в том числе:

- за счет средств федерального бюджета - 4679,8 млрд. рублей;
- за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации - 614,6 млрд. рублей;
- за счет средств внебюджетных источников - 7528,2 млрд. рублей, в том числе 1000 млрд. рублей за счет введения инвестиционной составляющей в железнодорожные тарифы.¹³⁰

Важнейшей составной частью транспортной инфраструктуры туризма в нашей стране является морской и речной транспорт. Но в настоящее время морской и речной флот России представлен устаревшими судами. Так, количество морских судов в России составляет 4 тысячи единиц, причем их средний возраст достигает 28 лет. В 2011 году количество морских судов планировалось увеличить на 15 единиц. Количество пассажирских и коммерческих речных судов в РФ составляет 2 тысячи единиц, грузовых - 2,5 тысячи, их средний возраст - 33 года. Данные о количестве и среднем возрасте морских и речных судов представлены на рис. 3.4.

¹²⁹ Почему у нас не летает low cost?//Турбизнес на Северо-западе.- № 3.- март 2013.- С. 32-34.

¹³⁰ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.



Рисунок 3.4 – Количество и средний возраст судов в России.¹³¹

За время реализации программы «Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.)» будут устранены ограничения по пропускной способности на 6,2 тыс. км автомобильных дорог федерального значения, построены и реконструированы почти 8 тыс. км автомобильных дорог федерального значения, включая строительство 1,9 тыс. км платных автомагистралей и скоростных дорог в составе международных транспортных коридоров. На условиях софинансирования из федерального бюджета будут построены и реконструированы 10 тыс. км автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения.¹³²

Для развития туризма необходимо развивать и железнодорожный транспорт. Есть немало проектов по модернизации этого важнейшего для экономики страны и для туризма вида транспорта. К 2018 году, например, планируется запустить высокоскоростную железнодорожную магистраль Москва - Санкт-Петербург. Стоимость магистрали по российским методам расчетов и стандартов оценивается в 1,2 триллиона рублей, но может быть

¹³¹ Состояние парка речных и воздушных судов в России. 22/09/2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20110922/224612401.html> (дата обращения 24.08.2012).

¹³² Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

снижена в три раза при использовании контракта жизненного цикла и гармонизированных европейских стандартов. По проекту на высокоскоростной магистрали Москва - Санкт-Петербург предполагается курсирование 42 пар поездов в сутки, которые смогут преодолевать расстояние за 2 часа 30 минут, развивая максимальную скорость до 400 км/ч. Сама магистраль Москва - Петербург станет пилотным проектом по строительству железнодорожной ВСМ в России.

Кроме уже запущенных в эксплуатацию высокоскоростных маршрутов (более 200 км/час) Москва-Санкт-Петербург, Москва - Нижний Новгород, Санкт-Петербург-Хельсинки до 2017 года намечено строительство высокоскоростной магистрали (скорость до 400 км/час) сообщением Москва-Санкт-Петербург. Предполагается до 2018 года построить и ввести в эксплуатацию высокоскоростные поезда до Екатеринбурга, а до 2030 года – до Минска. Скоростное движение со скоростью до 200 км/час до 2014 года будет открыто по маршруту Москва-Сочи (Адлер), до 2015 года – до Ярославля.¹³³

В довольно комфортабельных поездах всего за 14 часов можно добраться из Москвы до Хельсинки, а почти за 18 - до Вены. За 63 часа и 18 минут вполне реально добраться до греческих Салоников.¹³⁴ Федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.)» предусмотрены дальнейшие меры по развитию железнодорожного транспорта (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Некоторые целевые индикаторы подпрограммы "Железнодорожный транспорт".¹³⁵

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	Всего	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Пассажирооборот	млрд.	188,7	181	181.7	184.1	185.6	187.2	188.7

¹³³ Развитие сети скоростных железнодорожных магистралей в России. 02/02/2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20110202/223094800.html> (дата обращения 16.02.2012).

¹³⁴ Железнодорожные маршруты в Европу. 12/07/2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20100712/222688991.html> (дата обращения 15.04.2012).

¹³⁵ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

		пасс.- км							
2.	Ввод в эксплуатацию новых железнодорожных линий	км	3109,5				1198.4	443.5	1467.6
3.	Обновление парка локомотивов	единиц	9926	994	1446	1636	1914	1963	1973
4.	Обновление парка пассажирских вагонов	единиц	7894	1472	1336	1279	1261	1274	1272
5.	Обновление парка мотор-вагонного подвижного состава	единиц	6574	1129	1089	1089	1089	1089	1089

Приведённые данные свидетельствуют о том, что на железнодорожном транспорте будут введены в эксплуатацию 3,1 тыс. км новых линий, 3,2 тыс. км дополнительных главных путей, электрифицированы 2,7 тыс. км линий.¹³⁶

Пока проблематично реальное появление частных железнодорожных и даже автомобильных магистралей. Вопрос упирается в позицию государства как основной стороны партнерства. Трудно решаются пока проблемы отведения земли. Кроме того, явно завышены ожидания государства, связанные с размером частного финансирования проектов. Мировой опыт показывает, что в дорожных инфраструктурных проектах доля инвестиционного участия государства не может быть ниже 40 -60%.

¹³⁶ Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

3.2. Инновационные направления стратегии развития транспортной инфраструктуры туризма

Мировая практика совершенствования перевозок туристов свидетельствует о необходимости развития интермодальных перевозок. Для российских пассажиров понятие интермодальность долгое время было недоступно. Традиционный подход к организации пассажирского комплекса железнодорожного транспорта не отвечает сложившейся ситуации и перспективным требованиям к развитию пассажирских перевозок и, в частности, перевозок туристов. В этой области сложилось парадоксальное противоречие: абсолютно большая часть пассажирских перевозок на железных дорогах считается (и сегодня является на деле) убыточными, в то время как растущие потребности населения в современных транспортных услугах остаются неудовлетворенными.

Такое положение приводит к снижению внешней конкурентоспособности отечественного железнодорожного транспорта относительно альтернативных видов пассажирских перевозок. Особенно наглядно это проявляется в условиях крупных мегаполисов и агломераций городов, где пригородные железнодорожные перевозки последовательно вытесняются автобусным сообщением, работающим в том же ценовом диапазоне. А с последним, в свою очередь, успешно конкурирует маршрутное такси, предлагающее за более высокую цену более высокое качество (в первую очередь, скорость) перевозок.

Одним из ключевых направлений выхода из этой ситуации является развитие интермодальных транспортных систем (ИТС), обладающих принципиально новыми свойствами транспорта будущего.

Термины «интермодальный», «мультимодальный» являются новыми для отечественной практики и применяются в отношении грузовых перевозок

(но даже и здесь не носят пока устойчивого, общепринятого характера)¹³⁷. Основным отличительным признаком рассматриваемого типа перевозок туристов – совместное использование нескольких видов транспорта. Как правило, имеются в виду контейнерные перевозки по т.н. транспортным (в первую очередь, международным) коридорам с устройством специальных перевалочных узлов и терминалов на стыках разных видов транспорта. Вместе с тем, тенденции развития пассажирских перевозок, в том числе и с активным взаимодействием различных видов транспорта, определяют необходимость разработки и правовой регламентации соответствующей терминологии для новых видов организации пассажирского сообщения.

ИТС в пассажирском сообщении характеризуют следующие отличительные признаки:

- специализированное назначение;
- реализация принципов "от двери до двери" и «точно в срок», предусматривающих предоставление единого комплекса транспортных и иных услуг на всем протяжении маршрута следования пассажира (туриста);
- удобная для пассажира (туриста) организация взаимодействия транспортных цепочек на маршруте движения, в первую очередь, за счет оптимального сопряжения различных видов транспорта при осуществлении смешанных перевозок;
- высокое качество и комплексный характер услуг (повышенная скорость, регулярность, безопасность и бесперебойность движения) и, как следствие, прогнозируемость времени поездки при высоком уровне сопутствующего сервиса (единое оформление сквозных проездных документов на весь маршрут следования, развитая система информационного обслуживания пас-

¹³⁷ Ламанов А.В. Интермодальные транспортные системы – инновационное направление развития железнодорожного пассажирского транспорта [Электронный ресурс] // Проблемы развития транспортных систем городов и зон их влияния. URL: <http://towntraffic.narod.ru/Russian/Systems/Lamanov.htm> (дата обращения 10.05.2012).

сажиров, дополнительный сервис по обустройству в узлах пересадок и местах прибытия и т.п.);

- классность перевозок;

- широкое применение новых способов организации и управления транспортными потоками, основанных на современных методах логистики, моделирования и оптимизации транспортных потоков, маркетинга, информационных технологий ¹³⁸.

Основными компонентами ИТС являются: инфраструктура, пересадочные узлы и терминалы, подвижной состав, система управления перевозочным процессом, окружающий сервис.

Другими словами, применительно к пассажирским перевозкам (перевозкам туристов), интермодальная транспортная система представляет собой системное объединение различных видов транспорта, осуществляющее специализированные виды перевозок туристов с использованием специальных типов подвижного состава, и инфраструктуры, а также соответствующим образом обустроенных пересадочных узлов и терминалов, ориентированное на комплексный характер и высокое качество оказываемых услуг и функционирующее на принципах самокупаемости и самофинансирования.

В значительной части случаев базовой составляющей ИТС может быть железнодорожный транспортный комплекс (ЖДТК). Рассмотрим возможные области применения, технико-технологический и экономико-правовой аспекты таких ИТС.

1. Мегалополис. Наиболее привлекательная сфера применения ЖДТК в условиях мегалополиса – это организация транспортных связей ядра мегалополиса с крупными транспортными узлами дальнего сообщения и городами-спутниками.

¹³⁸ Ламанов А.В. Интермодальные транспортные системы – инновационное направление развития железнодорожного пассажирского транспорта [Электронный ресурс] // Проблемы развития транспортных систем городов и зон их влияния. URL: <http://towntraffic.narod.ru/Russian/Systems/Lamanov.htm> (дата обращения 10.05.2012).

ИТС, связывающие ядро мегаполиса с транспортными узлами. Примером такой системы может служить реализованный усилиями МПС России, Московской железной дороги, Финансово-промышленного объединения «Новые транспортные технологии» и авиационной группы «Ист-Лайн» проект железнодорожного сообщения между Москвой и аэропортом Домодедово. Целью проекта является оказание авиапассажирам, в том числе и туристам обширного комплекса транспортных и иных услуг, обеспечение минимального времени нахождения в пути, гарантированной возможности своевременного вылета и предоставление высокого уровня сопутствующего сервиса.

Железнодорожный вокзал в городе преобразован в выносной терминал аэропорта, где осуществляется регистрация проездных документов, оформление и сдача багажа, а также визовой и таможенный контроль. В рамках проекта согласовано расписание движения электропоездов и авиарейсов, принципиально обновлена путевая инфраструктура, изменена организация движения. Эти меры, а также создание специальных скоростных электропоездов серии ЭМ2И позволили развивать скорость до 140 км/ч и сократить время в пути с 1 часа и более до 30-40 минут. Улучшенные качественные характеристики подвижного состава обеспечили наряду с повышенной скоростью требуемую безопасность и комфорт пассажиров.

ИТС, связывающие ядро мегаполиса и города-спутники. В настоящее время реализуется проект такой системы на маршруте Москва – Мытищи. Проектом предусмотрено использование специализированного подвижного состава типа метровагон, метроэкспресс и соответствующим образом обустроенной инфраструктуры, включая пути, депо, систему контроля оплаты проезда (турникеты) и т.д. Это обеспечивает экспресс-движение без промежуточных остановок с минимальными и стабильными интервалами и, тем самым, достижение главной цели – максимизации пассажиропотока при минимальном времени доставки, бесперебойном и регулярном характере сообщения.

Развитие подобных систем означает реальную конкуренцию железнодорожного экспресс-сообщения и с интенсивной системой автоперевозок, и с традиционными пригородными железнодорожными перевозками. Осуществление проекта создает реальные предпосылки для роста конкурентоспособности железнодорожного транспорта, выведения данного сектора перевозок из сферы естественных монополий и его перевода на режим самоокупаемости и самофинансирования.

2. Региональное и межрегиональное сообщения. Особое значение в этой сфере перевозок имеют как малодеятельные, в значительной степени не электрифицированные, линии с небольшим, но устойчивым пассажиропотоком, так и маршруты с повышенным трафиком, связывающие крупные российские центры в регионах с высокой плотностью населения.

ИТС с использованием поездов со смешанной тягой. Данный тип транспортных систем предназначен для удаленных от регионального центра участков железных дорог с длинными перегонами и относительно малой обжитостью прилегающих территорий, то есть для малодеятельных линий протяженностью до 300-400 км с небольшим, но устойчивым пассажиропотоком.

Смешанный вид тяги позволяет осуществлять транзитное движение как на электрифицированных, так и на не электрифицированных участках маршрута. Для данного проекта был разработан специальный подвижной состав с динамически меняющимся числом вагонов. Осуществляемая мгновенная жесткая автосцепка всех основных систем электропоезда минимизирует время, требуемое для формирования состава в узлах стыковки линий с различными пассажиропотоками. Это позволит набирать оптимальную составность поезда не только в зависимости от того – рабочий это день или выходной, но и в зависимости от времени суток. Главное же преимущество проекта - исключение пересадочных узлов и, как следствие снижение времени перевозки при максимуме удобств для туристов.

3. Дальнее сообщение. Использование высокоскоростных интермодальных транспортных систем возможно для сообщения между крупными

региональными центрами. Их преимущества – высокая (250 - 300 км/ч) скорость, регулярность и бесперебойность движения, а также высокий сервис. Сокращение времени на поездку между большими городами – не важная проблема в системе перевозок туристов. Ее решение на основе развития скоростного движения на российских железных дорогах становится все более актуальным.

Представляется возможным поэтапное решение проблемы. Уже сегодня на многих участках железных дорог реально обеспечить скоростной режим до 160 км/ч. Широкая организация такого скоростного режима создаст практически на всех дорогах предпосылки для достижения иного рубежа 200-250 км/ч и более. Решение этой, более сложной, задачи связано с необходимостью модернизации всей инфраструктуры железной дороги.

Организация такой ИТС предполагает предоставление потребителю широкого комплекса услуг как в части железнодорожного, так и внутригородского сообщения.

Принципиальной особенностью ИТС на базе ЖДТК является то, что функционирование этого комплекса осуществляется параллельно с традиционными видами железнодорожного пассажирского сообщения. Потребитель получает возможность выбора. Свободная конкуренция видов транспортного сообщения обеспечивается различным соотношением параметров стоимость проезда – качество услуги.

Анализ финансово-экономической ситуации в сфере железнодорожных пассажирских перевозок туристов показывает, что применение общественных интермодальных транспортных систем рентабельно. Например, опыт Московской и других железных дорог позволяет сделать вывод о возможной безубыточности пригородных пассажирских перевозок даже при сложившемся уровне тарифов при решении двух проблем – стопроцентной компенсации расходов на перевозки пассажиров всех льготных категорий и искоренении безбилетного проезда. Виды перевозок, осуществляемые в рамках ИТС, в силу их специализированного назначения и повышенного сервиса,

изначально лишены перечисленных проблем. Таким образом, они не только гарантированно безубыточны даже в ценовом диапазоне регулируемых тарифов, но и рентабельны.

Основными источниками повышения доходов являются увеличение туристского пассажиропотока за счет высокого качества перевозочных услуг и сопровождающего сервиса, готовности туристов на возмещение экономически обоснованных затрат с учетом обеспечиваемых ему классности, повышенной комфортности и скорости движения. Возможны и многообразные способы снижения расходов: удешевление инфраструктуры, применение ресурсосберегающих технических и технологических решений, организационная оптимизация компаний, действующих в сфере ИТС. Дополнительный важный фактор снижения издержек обуславливается постепенным расширением сферы предпринимательской деятельности в области перевозок при сохранении государственного контроля за инфраструктурой железнодорожного транспорта.

Опыт эксплуатации и расчеты показывают высокий экономический эффект рассмотренных выше конкретных проектов. Так, проект ИТС «Москва-Домодедово» имеет срок окупаемости 4,5 года (только использование принципиально нового электропоезда серии ЭМ2И дает снижение эксплуатационных расходов более, чем на 4 млн. рублей в год). Относительно невысокой является себестоимость пригородного экспресс-сообщения (проект «Москва-Мытищи»). В совокупности с высоким и устойчивым спросом на такие перевозки это обеспечивает окупаемость затрат на реализацию проекта (около 500 млн. рублей) в течение 3 лет. Ожидаемый срок окупаемости проекта ИТС с применением поездов со смешанной тягой – 2 года, при общем объеме затрат на его реализацию около 400 млн. рублей.

Особое значение имеет экономическое обоснование для разработки таких технически и технологически сложных проектов, как высокоскоростные ИТС. При создании высокоскоростной ИТС на линии Москва – Санкт-Петербург на закупку 10 электропоездов и модернизацию инфраструктуры,

объём финансирования составил 6 млрд. рублей; ожидаемый срок окупаемости проекта - 2 года, а в последующем реализация проекта может обеспечить 3,5 млрд. рублей ежегодной прибыли¹³⁹.

Важное место в перспективах развития ИТС имеют вопросы тарифного регулирования. Дело в том, что действующим законодательством железнодорожные перевозки отнесены к сфере естественной монополии и на этом основании подлежат государственному ценовому регулированию.

При этом предусмотрено право органов исполнительной власти субъектов РФ вводить государственное регулирование тарифов на пригородные перевозки по согласованию с РЖД при условии возмещения убытков, возникающих вследствие такого регулирования, за счет бюджетов соответствующих субъектов РФ. Вместе с тем, опыт регулирования пассажирских перевозок общественным транспортом в городском и пригородном сообщении, например, автотранспортом, показывает, что ряд маршрутов постепенно переводится на принцип самоокупаемости и самофинансирования. Так, к примеру, в г. Москве решениями Правительства Москвы данный принцип положен в основу коммерческих перевозок, осуществляемых автобусами и микроавтобусами. Что же касается межрегионального сообщения, то уже в настоящее время право регулирования тарифов на некоторые виды квалифицированных железнодорожных перевозок в дальнем сообщении, осуществляемые, в том числе, скоростными поездами нового поколения, передано РЖД.

Все это позволяет говорить о некоторой либерализации тарифного регулирования пассажирских перевозок, хотя и в ограниченных сегментах рынка. И хотя деятельность в сфере пассажирских перевозок общественным пригородным и городским транспортом в силу своей социальной значимости очевидно всегда будет находиться под государственным контролем, развитие

¹³⁹ Ламанов А.В. Интермодальные транспортные системы – инновационное направление развития железнодорожного пассажирского транспорта [Электронный ресурс] // Проблемы развития транспортных систем городов и зон их влияния. URL: <http://towntraffic.narod.ru/Russian/Systems/Lamanov.htm> (дата обращения 10.05.2012).

альтернативных видов сообщения, конкуренция растущего числа хозяйствующих субъектов, необходимость привлечения частного капитала позволят при условии создания необходимой правовой базы обеспечить эффективное, прибыльное функционирование предприятий транспортного сектора различных организационно-правовых форм.

Таким образом, уже в настоящее время формируются предпосылки для развития новых видов сообщения, основанных на интеграции услуг по транспортному обеспечению населения. Перспективы развития интермодальных транспортных систем, определенные программой структурных преобразований на железнодорожном транспорте, создадут дополнительные условия для роста инвестиционной привлекательности данных систем и их превращения в объекты повышенного спроса. С учетом этих тенденций можно полагать, что предлагаемые направления развития перевозок туристов позволяют железнодорожному транспорту серьезно конкурировать с автомобильным и авиационным транспортом, а по уровню комфорта, экономическим и экологическим характеристикам - превосходить их.

На Западе люди уже начинали привыкать путешествовать по единому билету на нескольких видах транспорта, то в нашей стране такая возможность до сих пор окончательно не реализована, однако первые шаги к комфортному и скоростному передвижению уже сделаны. Как было уже отмечено, впервые интермодальные перевозки были организованы в Москве в 2002 году: с Павелецкого вокзала Москвы до аэропорта Домодедово отправился первый аэроэкспресс. В 2004 году столица получила еще один скоростной маршрут от Внуково до Киевского вокзала.

Компания «Аэроэкспресс» в 2009 году совместно с «Российскими железными дорогами» запустили первую скоростную электричку с Савеловского вокзала в аэропорт Шереметьево. Новый аэроэкспресс приблизил аэропорт Шереметьево к центру столицы на несколько часов. Теперь пассажиры, в том числе и туристы, могут доехать до центра города на комфортабельной электричке за 35 минут. Пассажиры могут зарегистрировать свой авиабилет и

сдать багаж прямо на вокзале, а в перспективе еще и разработка единого билета на самолет и скоростную электричку до центра города.

В рамках усовершенствования системы интермодальных перевозок компания «Аэроэкспресс» разрабатывает ещё и схему строительства единого терминала на станции Каланчевская. Этот проект обойдется в 35 миллиардов рублей, зато единый пересадочный пункт позволит связать все аэропорты с центром города по радиусу. Минтранс России обязал к 2015 году аэропорты, имеющие статус хаба¹⁴⁰ – крупного транспортного узла – организовывать высокоскоростное железнодорожное сообщение с центром города. До 2015 года, в России должны появиться как минимум 10 комплексов, соединяющих аэропорты и вокзалы.¹⁴¹ "Российские железные дороги" прорабатывает возможность организации к чемпионату мира по футболу в 2018 году интермодальных перевозок между городом и аэропортом в Волгограде и Краснодаре. Организация интермодальных перевозок между аэропортом и городом изучается также в Калининграде. Подобные линии будут построены в Казани, Сочи и Санкт-Петербурге.¹⁴²

Кроме того, в Санкт-Петербурге предусмотрено создание линии легкорельсового транспорта (ЛРТ), соединяющей центр города с аэропортом Пулково. Предполагается, что скоростной трамвай будет двигаться с интервалом в 15 минут, делать на маршруте около 30 остановок, а весь путь от Пулково до Московского вокзала будет занимать почти 60 минут. Но пока реализация этого проекта отложена на неопределённое время.

Необходимость строительства скоростного трамвая связано с завершением в 2018 году проекта высокоскоростного движения между Москвой и

¹⁴⁰ Хаб (англ. hub, буквально — ступица колеса, центр) — в общем смысле, узел какой-то сети. В авиации (на англ. часто gateway — шлюз) — узловой аэропорт, достаточно крупный пересадочный и перегрузочный транспортный узел с необходимым набором сервисов, имеющий подходящее географическое положение. На транспорте — пересадочный, перегрузочный узел (<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D5%E0%E1>).

¹⁴¹ Интермодальные перевозки. 22 апреля 2009 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzdtv.ru/2009/04/22/intermodalnyie-perevozki/> (дата обращения 20.03.2010).

¹⁴² РЖД намерены пустить аэроэкспрессы до аэропортов Краснодара и Волгограда. 21/04/2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/news/20110421/223304385-print.html> (дата обращения 15.05.2012).

Петербургом, а, значит, к тому времени регулярное скоростное сообщение между Московским вокзалом и аэропортом будет просто необходимо.

Реализация проекта «Аэроэкспресс» не противоречит заявленным целям проекта линии легкорельсового транспорта, поскольку ЛРТ в большей степени отвечает потребностям аэропорта Пулково в части транспортного обеспечения: комфортности и скорости. Прибывающий в аэропорт без пересадок может доехать до центра города. Кроме того, ЛРТ позволит добраться от Пулково до ст. м. «Звездная» за 10 минут.

Планы связать Балтийский вокзал с аэропортом появились в начале 2011 года у ОАО «РЖД» и компании «Аэроэкспресс». Для этого им необходимо построить всего 1 км пути, а остальные 10 – лишь реконструировать. Инвестиции в проект составят порядка 13 млрд. руб. («легкорельсовый трамвай» обойдется бюджету города в 16 млрд. руб.). Время в пути у «Аэроэкспресса» будет вдвое меньшим (полчаса против часа у скоростного трамвая).¹⁴³

Развитию инфраструктуры туризма в Санкт-Петербурге способствовала реализация программы развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2005-2010 годы.¹⁴⁴

В рамках реализации этой программы город воплотил в жизнь ряд серьезных инфраструктурных проектов, в том числе и по развитию транспортной инфраструктуры:

– закончено строительство нового пассажирского терминала «Морской фасад», который специализируется на приеме круизных и паромных судов. Планируемая пропускная способность терминала - свыше 1,5 млн. пассажиров в год. Значительный вклад в увеличение объемов круизного туризма в 2010 году внесло открытие паромной линии Санкт-Петербург – Хельсинки. С 2005 по 2010 г. количество «круизных» туристов увеличилось с 300 до 454

¹⁴³ Центр Петербурга – Пулково: легкорельсу придется подождать. 05.09.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bn.ru/articles/2011/09/05/85773.html> (дата обращения 17.04.2012).

¹⁴⁴ Орджоникидзе М. Петербург сможет принимать более 8 млн туристов в год. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion/20111024/224850488.html> (дата обращения 17.12.2012).

тыс. чел.¹⁴⁵ Достигнутые показатели это также и результат эффективного взаимодействия города с федеральными органами по упрощению визового режима;

- открыто скоростное железнодорожное движение поездов из Петербурга в Хельсинки и Москву;

- в аэропорту Пулково построен новый терминал пропускной способностью 13 миллионов человек в год, а к 2025 году пассажиропоток должен быть увеличен до 22 миллионов.¹⁴⁶

Существует взаимное влияние транспортной инфраструктуры на туризм и наоборот. Активное развитие транспортной инфраструктуры непосредственно влечет за собой увеличение туристских потоков, а рост количества туристов, посещающих конкретную дестинацию, становится важным привлекательным моментом для инвесторов, вкладывающих средства в туристскую транспортную инфраструктуру. Формирование общей транспортной инфраструктуры не может обойтись без государственных вложений, в том числе, в строительство дорог, мостов, аэропортов и т.п.

Развитие транспортной инфраструктуры туризма носит социально значимый характер, поэтому для ее создания необходимо активно привлекать как государственные, так и частные инвестиции. Специфика развития транспортной инфраструктуры туризма заключается в том, что огромное значение приобретает деятельность государства. Федеральные целевые программы развития туризма и транспортной системы России призваны комплексно решить важнейшую задачу по созданию современной транспортной инфраструктуры за счет средств федерального бюджета и средств бюджетов субъектов Российской Федерации, а также за счет средств внебюджетных источ-

¹⁴⁵ Развитие Санкт-Петербурга как туристского центра// Комитет по инвестициям и стратегическим проектам, 2010-2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://cisp-spb.ru/activities/tourism.aspx> (дата обращения 10.02.2012).

¹⁴⁶ Орджоникидзе М. Петербург сможет принимать более 8 млн туристов в год. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion /20111024/224850488.html> (дата обращения 17.12.2012).

ников. Особенно актуальными могут стать различные формы государственно-частного партнёрства.

Актуальными остаются вопросы содействия развитию транспортной инфраструктуры, обустройству дорог и дорожной инфраструктуры, решение вопросов организации движения туристических автобусов в условиях высокой загрузки автодорог, обустройства стоянок в зонах повышенного туристского интереса.

Также наибольший потенциал роста на внутреннем рынке сегодня имеет самодетальный автотуризм, чему немало способствует повышение количества автомобилей на душу населения, обустройство автотуристских кластеров на ключевых трассах федерального значения, развитие сети придорожных гостиниц.

Однако остаются нерешенными вопросы обеспечения безопасности туристов на маршруте, недостаточная информированность населения о существующих туристских маршрутах и местах туристского показа, возможностях организации питания и ночлега по пути. Несмотря на указанные сложности, автомобильный туризм можно считать наиболее перспективным для организации путешествий внутри домашнего или в соседние регионы.

Особенно важным и острым вопросом сегодня является высокие цены на услуги железнодорожного и авиационного транспорта на линиях внутреннего сообщения. Решение данного вопроса требует как активных действий со стороны регулирующих органов государственной власти, так и создания условий для усиления конкуренции среди перевозчиков, проявления частной инициативы, организации коммерческих нерегулярных рейсов, привлечения транспортных компаний, способных предложить сниженные цены на услуги приемлемого качества. Понижение цен на внутренние пассажирские перевозки сегодня является центральной стратегической задачей, решение которой

во многом определяет степень конкурентоспособности туристских услуг в России на внутреннем и международном рынке¹⁴⁷.

Важно уделять достаточное внимание состоянию и уровню комфортности транспортных средств, используемых для перевозки туристов. Периодическое обновление подвижного состава, модернизация средств транспорта, мероприятия по контролю их технического состояния – все это закладывает условия для безопасной организации туризма. Сегодня следует говорить о высоком уровне износа железнодорожных вагонов, самолетов на внутренних авиалиниях, речных судов, туристских автобусов. То же можно сказать о состоянии фуникулеров, канатных дорог, пристаней, вокзалов и автостанций.

Что касается будущего low cost в России, то сейчас предпринимается новая попытка это сделать. Однако она, в отличие от предыдущих, начинается как раз с того, что UTair пытается организовать вблизи Подмоскovie альтернативный столичным аэропорт, который как раз и мог бы предоставлять услуги по более низким ценам. Но многое зависит от того, насколько компании удастся реализовать проект появления «низкобюджетного» аэропорта.

Тот факт, что спрос на бюджетные полеты существует и растет, подтверждает хотя бы статистика наших соседей - аэропорта Лаппеенранты. Конечно, по объемам тягаться с самим «Пулково», обслужившим в 2012 г. свыше 11 млн пассажиров, Лаппеенранте не под силу. Но около 50% пассажиров, вылетающих из нее, составляют россияне - в 2012-м их набралось не менее 50 тыс. человек. Некоторые петербургские турфирмы таким образом отправляют в Европу целые группы туристов: перевозка гораздо дешевле, а доставить 30—40 человек до Лаппеенранты - не составляет труда. Если из Санкт-Петербурга не удастся улететь дешево, то альтернатива ему все же находится.

¹⁴⁷ Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

Туристам с шенгенской визой в паспорте можно улететь лоукостерами из Литвы, Латвии, Эстонии или Польши. Несколько лоукостеров летают из Москвы, Санкт-Петербурга и Киева.

В настоящее время туристы могут воспользоваться вылетами из следующих городов:

- Вильнюс (Wizzair, Ryanair, AirBaltic, Finnair, Estonian Air, Norwegian Air Shuttle, Air Lingus, Sun d'Or)
- Каунас (Ryanair, AirBaltic, WOW Air);
- Рига (AirBaltic, Wizzair, Ryanair, EasyJet, Finnair, Estonian Air, Norwegian Air Shuttle,);
- Таллин (Ryanair, EasyJet, AirBaltic);
- Варшава, Краков, Гданьск, Быдогощь, Лодзь, Жешув (Ryanair)
- Варшава, Вроцлав, Гданьск, Катовице/Краков (Wizz Air)
- Краков (EasyJet, German Wings, Ryanair, Finnair, Air Lingus, Condor)
- Варшава (Estonian Air, Norwegian Air Shuttle, Air Lingus, WOW Air, Finnair,)
- Киев (Wizz Air Украина, Germanwings, Air Arabia, Estonian Air , Blu Express)
- Львов (Wizz Air Украина)
- Симферополь (Wizz Air Украина)
- Москва (German Wings , Estonian Air, Vueling)
- Санкт-Петербург (German Wings , Blue1, Estonian Air)

Если же необходимо добраться до стран ЕС каким-то другим транспортом, а уже от туда совершать перелеты, то сможет воспользоваться услугами следующих наиболее известных дискаунтеров:

- Vueling – из Испании в Западную Европу;
- Lauda Air – из Австрии в Великобританию и Средиземноморье;
- Jet2 – из Великобритании в Испанию, Италию, Францию и Центральную Европу;

– Condor – вылеты из Берлина, Франкфурта и Штутгарта по всему Евросоюзу;

– Hemus Air – из Болгарии в Турцию и Германию;

– Club Air – из Италии в Молдову, Албанию и Румынию;

– LTU – из Австрии и Германии на юго-запад Европы;

– Cimber Air – из Дании в Польшу, Швецию и Румынию;

– Iceland Express – из Исландии в Германию и Скандинавию;

– Air Scotland – из Шотландии в Грецию и Испанию.

Чем раньше турист начнет поиск билета, тем больше шансов купить его по минимальной стоимости¹⁴⁸.

Ryanair — крупнейший европейский бюджетный авиаперевозчик — откроет рейсы из аэропорта «Пулково» (Санкт-Петербург), а также из одного из аэропортов Москвы. В Санкт-Петербурге частично авиакомпания способна забрать пассажиров, которые сейчас летают через Хельсинки. Перевозчик начнет летать из Санкт-Петербурга и Москвы с начала действия летнего расписания IATA (Международная ассоциация воздушного транспорта).

Практика демонополизации рынка показывает, что даже в ситуации прихода новой лоукост-авиакомпания на рынок прирост трафика на ближайших направлениях (в этом случае, например, Лондон или Париж) может составить порядка 35%. Однако учитывая агрессивное поведение Ryanair на рынке эффект может быть и больше¹⁴⁹.

«Аэрофлот» зарегистрировал собственную низкобюджетную авиакомпанию (лоукостер), которая будет называться «Добролет». 10 октября 2013 года «Аэрофлот» провёл презентацию лоукостера. Инвестиции в проект составят около ста миллионов долларов. Лоукостер компании станет «жестким продуктом», кресла в котором будут «как в электричке». Билеты на рейсы

¹⁴⁸ Откуда летают лоукосты? [Электронный ресурс]. URL:<http://lowcoster.by/where-fly-lowsost/> (дата обращения 10.01.2014).

¹⁴⁹ Лоукостер Ryanair в марте 2014 г начнет полеты из Петербурга и Москвы. РИА Новости. 25 ноября 2013 г. [Электронный ресурс]. URL:<http://ria.ru/spb/20131125/979489570.html#ixzz2qRks0eHf> РИА (дата обращения 14.12.2013).

нового перевозчика можно будет заказать только через Интернет. Планируется, что тарифы лоукостера будут ниже на 40 процентов по сравнению с расценками обычных авиакомпаний.

Предполагается, что запуск «Добролета» состоится в 2014 году. Первые полеты новая компания будет совершать в Санкт-Петербург, Самару, Екатеринбург, Махачкалу, Краснодар, Уфу, Калининград и Новый Уренгой. В 2016 году маршрутная сеть должна вырасти до 26 направлений¹⁵⁰.

Выводы по 3-й главе

Состояние и развитие транспортной инфраструктуры определяет степень доступности туристской дестинации. В ходе проведенного исследования установлены факторы взаимного влияния транспортной инфраструктуры на туризм и наоборот: активное развитие транспортной инфраструктуры непосредственно влечет за собой увеличение туристских потоков, а рост количества туристов, посещающих конкретную дестинацию, становится важным привлекательным моментом для инвесторов, вкладывающих средства в туристскую транспортную инфраструктуру.

Развитие транспортной инфраструктуры туризма носит социально значимый характер, поэтому для ее создания необходимо активно привлекать как государственные, так и частные инвестиции. Государственные программы развития транспортной системы России призваны комплексно решить важнейшую задачу по модернизации и созданию современной транспортной инфраструктуры.

Главную роль в обеспечении перевозок туристов играет воздушный транспорт, что предполагает необходимость его ускоренного развития, в том числе и выпуск новых отечественных самолётов для гражданской авиации. В

¹⁵⁰ Аэрофлот зарегистрировал лоукостер под названием "Добролет" // Лента.ру. 10.10.2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fontanka.ru/2013/10/10/058/> (дата обращения 10.09.2013).

настоящее время острой проблемой является старение парка воздушных судов.

Для развития туризма необходимо развивать и железнодорожный транспорт, реализовать проекты по модернизации этого важнейшего для экономики страны и для туризма вида транспорта, расширять высокоскоростную железнодорожную сеть.

Для совершенствования перевозок туристов необходимо развивать интермодальные перевозки, которые предоставляют туристам возможность путешествовать по единому билету на нескольких видах транспорта. Было бы целесообразным в связи со строительством нового пассажирского терминала в аэропорту Пулково ускорить внедрение интермодальных перевозок Санкт-Петербурге. Это подтверждают результаты проведённого опроса туристов. Анализ полученных результатов показывает, что наибольшее предпочтение имеет предложение по организации доставки туристов к объектам посещения специализированным транспортом.

Представляется, что для решения проблем транспортной туристской инфраструктуры региона необходимо обеспечить эффективное взаимодействие региона с федеральными органами и крупными транспортными компаниями различных форм собственности, в том числе и по увеличению перевозок туристов на скоростных поездах, строительству современных пассажирских терминалов, увеличивающих пропускную способность аэропортов.

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА КАК ВАЖНОГО КОМПОНЕНТА ИНФРАСТРУКТУРЫ ТУРИЗМА

4.1. Методика выбора стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса

Ресторанный бизнес является важнейшей составной частью туристской инфраструктуры. В начале 90-х гг. XX века отмечены устойчивые тенденции роста числа предприятий ресторанного бизнеса, увеличение объема денежных поступлений от предприятий этой отрасли. До начала приватизации петербургская сеть общественного питания насчитывала около 1020 предприятий. Перед кризисом 1998 года и после него ресторанный рынок стал приобретать более цивилизованные черты. С 2005 года их количество предприятий общественного питания постоянно росло. На начало 2007 года в России насчитывалось около 30 тыс. предприятий общественного питания, а в конце 2008 года – 35,3 тыс., из которых пятая часть приходилась именно на Санкт-Петербург. В 2009 году объем российского рынка общественного питания превысил 630 млрд. руб.

В конце 2009 года сеть предприятий ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге насчитывала уже более 6,5 тыс. предприятий. За первую половину 2009 года петербургский рынок ресторанов увеличился на 16%. Это связано с привлекательностью данного рынка в условиях экономического роста страны и благосостояния населения, а также с возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования предприятия ресторанного бизнеса при его грамотном управлении.

В 2008 году в связи с развитием кризисных явлений в экономике наблюдалась тенденция замедления роста числа посетителей, изменения их предпочтений, выручки предприятий ресторанного бизнеса. Однако в данной ситуации не уменьшилась важность ресторанного бизнеса, являющегося важным источником дохода и рабочих мест, важнейшей составной частью инфраструктуры туризма. Вместе с тем в России отсутствует серьезный ры-

ночный опыт в ресторанной сфере и многолетние традиции. Кроме того, нет наработанной методологической базы, помогающий вести ресторанный бизнес. Еще одна трудность заключается в том, что для многих предпринимателей ресторанный бизнес рассматривается только как источник получения прибыли, не требующий большого внимания.

Санкт-Петербург обладает существенным потенциалом для развития ресторанного бизнеса. Стратегические преимущества Санкт-Петербурга для развития сети предприятий ресторанного бизнеса обусловлены как увеличивающимся потоком туристов, так и растущими доходами жителей города, изменением культуры питания, использованием зарубежного опыта организации внедомашнего питания. Однако эти благоприятные возможности реализуются не в полной мере. Развитие и выживание предпринимательских структур в конкурентной борьбе на рынке ресторанных услуг во многом зависят от грамотного стратегического управления ресторанным бизнесом. К сожалению, большая часть предприятий ресторанного бизнеса не имеет четкой стратегии¹⁵¹.

Для мирового ресторанного бизнеса характерно широкое использование различных стратегий развития, которые ведут к укрупнению бизнеса, созданию глобальных сетей, использованию эффекта масштаба производства, сокращению издержек, предприниматели оперативно реагируют на изменения, происходящие во внешней среде, распространяют свое влияние в глобальном масштабе.

Мировой опыт свидетельствует о том, что устойчиво развиваются и выживают в быстро меняющейся внешней среде предприятия ресторанного бизнеса, которые осознанно используют в своей деятельности и развитии конкурентные стратегии дифференциации, фокусирования, раннего выхода

¹⁵¹ Шерешев Г. Г. Комплексное стратегическое управление предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса -. СПб., 2011. С.296-299; Шерешев Г.Г. Возрастание значения стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса //Вестник НАТ. 2010. №4. С.37-41; Шерешев Г.Г. Стратегическое управление предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса.-СПб.: Изд-во ИПП. 2010.- 40 с. С.39.

на рынок. Вместе с тем изучение положения дел в ресторанном бизнесе Санкт-Петербурга и России в целом указывает на то, что многие предприятия ресторанного бизнеса не в полной мере оценили перспективность данных направлений стратегического развития, не в состоянии обеспечить высокое качество продукции и услуг, индивидуальный подход к посетителям, многие из которых являются гостями города. Во многом подобная ситуация обусловлена нехваткой квалифицированных кадров. Изучение уровня развития ресторанного рынка Санкт-Петербурга позволяет утверждать, что он ещё далёк от совершенства и насыщения¹⁵².

Предприятия ресторанного бизнеса - одна из немногочисленных сфер бизнеса, где скорость оборачиваемости вложенных средств позволяет использовать их наиболее эффективно для первичного накопления капитала. С каждым годом по всей России открывается все больше новых заведений индустрии питания. Несмотря на высокую конкуренцию и не всегда благоприятные экономические условия, ресторанный бизнес является привлекательным сегментом с точки зрения выгодного вложения средств. В то же время управление ресторанным бизнесом связано не только с принятием эффективных мер по повышению качества обслуживания посетителей, улучшению рентабельности своего заведения, оптимизацией работы ключевых бизнес-

¹⁵² Клейман А.А. Совершенствование управления и учёта в сетевых предприятиях ресторанного бизнеса на основе современных информационных технологий.- СПб.: ИНЖЭКОН. 2010. – 230 с.; Клейман А.А. Шерешев Г.Г., Совершенствование методов комплексного стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса//Вестник НАТ 2010. №3 (15).; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Об использовании современных маркетинговых технологий в ресторанном бизнесе в условиях кризиса.- СПб.: ТЭИ. 2010.-140 с. С. 62-65; Клейман А.А., Евреинов О.Б. Совершенствование управления развитием инфраструктуры туризма в регионе// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) октябрь-декабрь 2011. - С.44-47; Клейман А.А., Шерешев Г. Г., Выбор стратегии и особенности стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса в современных условиях.- СПб.: ТЭИ. 2010.-140 с. - С. 91-94; Клейман А.А., Шерешев Г.Г. Совершенствование методов комплексного стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса (статья) //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №3(15) июль-сентябрь 2010. - С.19-23; Шерешев Г.Г. Использование современных маркетинговых технологий в стратегическом управлении ресторанным бизнесом.-СПб.: ИНЖЭКОН. 2010. – 230 с. С. 131-134.

процессов, но и с необходимостью совершенствования комплексного стратегического управления.

В последние десятилетия, в том числе и в связи с финансово-экономическим кризисом, резко возросло значение стратегического поведения, позволяющего предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Раньше предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с текущей деятельностью. Сейчас же исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде.

В современной практике управления предприятиями ресторанного бизнеса процесс разработки стратегии предполагает комбинацию различных методологических подходов к определению стратегии. Стратегия рассматривается и как набор правил (принципов) для принятия управленческих решений, и как комплексный план для достижения долгосрочных целей.¹⁵³

Практика показала, что предприятия ресторанного бизнеса, которые применяют методологию стратегического управления, добиваются выше средней прибыли своих конкурентов. Такой способ целевого использования всех имеющихся ресурсов предприятия дает ему возможность устойчивого функционирования в рынке. Объектом стратегического управления в ресторанном бизнесе являются:

- подразделения предприятия, входящие в производственную структуру и реализующие стратегические альтернативы;
- системы и технологии, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия ресторанного бизнеса в целом.

Ярким примером стратегического развития предприятий общественно-

¹⁵³ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. – 504 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.; Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.; Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник для ВУЗов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.

го питания является сеть ресторанов «Макдоналдс». McDonald's работает в России с 1990 года. По подсчетам аналитиков «Макдоналдс», сеть в России занимает 54% рынка ресторанов быстрого обслуживания. Темпы роста «Макдональдса» в России в 2004 г. 23%, а в 2005 г. – 26%. Этот рост обеспечивается в соотношении примерно 50 на 50 за счет открытия новых ресторанов и роста выручки в уже открытых. Компания фокусирует внимание на расширении услуг. Чистая прибыль американской сети ресторанов быстрого питания по итогам 2008 года выросла почти в 2 раза. Сеть "Макдоналдс", несмотря на кризис, планирует в 2009 году открыть 240 новых ресторанов. Рестораны будут открыты в основном в Испании, Франции, Италии, России, Польше. Примечательно, что запланированная на год программа развития в Европе является самой большой за последние 5 лет: в последние годы "Макдоналдс" делал упор на повышение отдачи от существующих точек.

В России данная сеть также продолжает развиваться, при этом планы по открытию новых точек сети не меняются, компания готова инвестировать \$30 млн. в 30 новых российских ресторанов.¹⁵⁴

Анализ мирового опыта обеспечения конкурентных преимуществ в условиях высокой динамики рынков общественного питания свидетельствует о приоритетности применения конкурентных стратегий, адаптированных к современным условиям ресторанного бизнеса (рис. 4.1).

Стратегия лидерства в издержках, ориентированная на предоставлении стандартных услуг, не отвечает уровню динамично меняющихся потребностей рынка общественного питания. Декларируемая выгода от снижения издержек при эффективном развитии сети предприятий ресторанного бизнеса практически может привести к потере конкурентных преимуществ этих предприятий.

¹⁵⁴ Радости простого блюда// Коммерсантъ-Деньги//. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.sostav.ru/articles/2009/04/13/ko2/> (дата обращения 20.04.2011); Кризис снизил оборот дорогих ресторанов в Москве на 25-30% . [Электронный ресурс] . URL: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=259413&cid=1> (дата обращения 5.03.2010).

1. Стратегия гибкой специализации. Данная стратегия предполагает такие направления реализации как стратегия нишевой ориентации, стратегия целевой группы и стратегия географического расширения.

1.1. Стратегия нишевой ориентации рассматривает низкозатратные ниши рынка общественного питания, не представляющие интереса для конкурентов.

1.2. Стратегия целевой группы решает вопросы привлечения специфических целевых групп посетителей, готовых платить более высокую цену по сравнению со стандартным клиентом.

1.3. Стратегия географического расширения используется для поэтапного продвижения существующего продукта на новые рынки и сегменты.

2. Стратегия низкозатратной дифференциации рассматривает альтернативные варианты привлечения посетителей без существенных затрат.

В качестве наиболее перспективной конкурентной стратегии следует рассматривать стратегию дифференциации. С учетом мировых тенденций рынка общественного питания, стратегия должна иметь новые направления применения в ресторанном бизнесе.

1. Стратегия сервиса. Для привлечения посетителей, прежде всего, необходимо акцентирование внимания на повышении качества обслуживания посетителей предприятий ресторанного бизнеса.

2. Стратегия лояльного посетителя. Реализация стратегии лояльного посетителя направлена на формирование группы постоянных посетителей, приверженных к товарной марке предприятия ресторанного бизнеса и увеличивающих количество посетителей за счет повторных посещений.

3. Имиджевая стратегия. Данная стратегия акцентирует внимание на создании и поддержании благоприятного имиджа предприятия ресторанного бизнеса, повышении за счет расширения группы лояльных посетителей его репутации на рынке предприятий общественного питания.

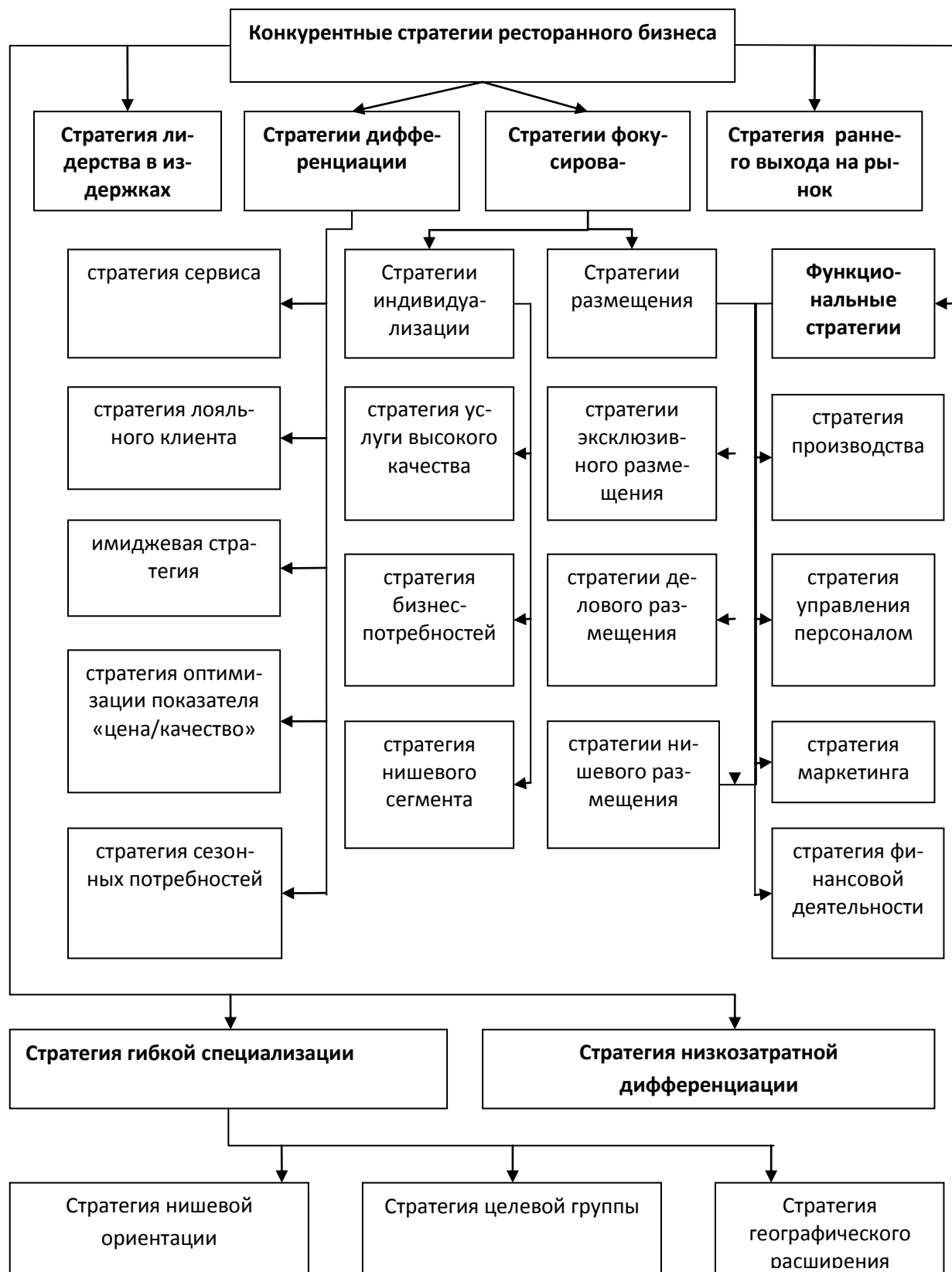


Рис. 4.1 - Конкурентные стратегии ресторанного бизнеса

4. Стратегия оптимизации показателя «цена/качество». Для данной стратегии основополагающими являются категории ценности и полезности ресторанных услуг для его потребителей. Уровень сервиса и содержание ресторанной услуги должны оцениваться с точки зрения взаимной выгоды (ресторатора и её потребителя).

5. Стратегия сезонных потребностей. Данная стратегия направлена на регулирование уровня спроса и предложения с учетом индивидуальных сезонных потребностей различных групп потребителей ресторанных услуг.

6. Стратегия размещения.

Применение стратегии размещения в рамках стратегии дифференциации позволит обеспечить долгосрочный экономический эффект за счет повышения уровня удовлетворения индивидуальных потребностей различных целевых групп посетителей.

Перспективным направлением стратегического развития ресторанного бизнеса, в том числе в Санкт-Петербурге, является использование стратегии фокусирования. Принимая во внимание характер тенденции развития мирового рынка ресторанных услуг, следует отметить, что стратегия фокусирования должна предусматривать реализацию современных направлений стратегического развития предприятий ресторанного бизнеса. Эти задачи в рамках стратегии фокусирования может решить стратегия индивидуализации, в качестве направлений которой могут рассматриваться стратегия услуги высокого качества, стратегия бизнес-потребностей и стратегия нишевого сегмента.

1. Стратегия услуги высокого качества. Реализация данной стратегии предполагает изучение потребностей различных целевых групп и построение моделей поведения посетителей ресторана на рынке предприятий общественного питания.

2. Стратегия бизнес-потребностей. Реализация такой стратегии позволяет обеспечить существенный приток финансовых ресурсов для развития

ресторанного бизнеса за счет активизации взаимосвязей деловых структур различных отраслей экономики.

3. Стратегия нишевого сегмента. Применение данной стратегии позволит обеспечить высокую степень удовлетворенности потребностей целевого сегмента и осуществить за счет этого накопление ресурсов в занимаемой нише.

Реализация стратегии фокусирования должна рассматриваться в сочетании со стратегиями размещения (соответственно стратегии эксклюзивного размещения, стратегии делового размещения и стратегии нишевого размещения). Для каждого вида стратегии должна разрабатываться система соответствующего размещения.

Предприятиям ресторанного бизнеса в ряде случаев целесообразно использовать стратегию первопроходца.

Формирование функциональных стратегий осуществляется в различных сферах деятельности предприятия ресторанного бизнеса. В качестве основных функциональных стратегий, тесно взаимосвязанных с разработкой и внедрением общей стратегии предприятия ресторанного бизнеса, могут быть выделены стратегия производства, стратегия управления персоналом, стратегия маркетинга, стратегия финансовой деятельности.

1. Стратегия маркетинга представляет собой подсистему корпоративной (деловой) стратегии предприятия, рассматривающую анализ требований рынка и построение эффективной системы сбыта с целью достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.

2. Производственная стратегия представляет собой подсистему корпоративной (деловой) стратегии предприятия ресторанного бизнеса, определяющую способы и направления использования и развития комплекса производственных ресурсов организации с учетом факторов внутренней и внешней среды для достижения максимальной эффективности деятельности.

3. Стратегия управления персоналом является подсистемой корпоративной (деловой) стратегии предприятия, отвечающей за использование и развитие человеческого потенциала организации.

4. Финансовая стратегия рассматривается как подсистема корпоративной (деловой) стратегии предприятия, определяющая источники формирования и направления использования организацией собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов, способы управления затратами и методы оптимизации финансовых потоков для обеспечения финансово-экономической состоятельности в долгосрочной перспективе.



Рисунок 4.2 - Методика разработки стратегии предприятия ресторанного бизнеса

Методика разработки стратегии предприятия ресторанного бизнеса реализуется по следующей схеме (рис.4.2):

Для проведения стратегического анализа (пункт 4) необходимо исследовать внешние и внутренние условия деятельности предприятия. В качестве одного из методов оценки внешних возможностей и угроз, внутренних сильных и слабых сторон целесообразно использовать метод SWOT-анализа.

Для осуществления комплексного SWOT анализа целесообразно определить перечень факторов внутренней и внешней среды, которые необходимо принимать во внимание при анализе деятельности предприятия и занести факторы в поля итоговой матрицы, сгруппировать их в зависимости от принадлежности к внутренним сильным и слабым сторонам, внешним возможностям и угрозам.

	Возможности (O) Показатель O ₁ Показатель O ₂ Показатель O ₃ Показатель O ₄ Показатель O ₅	Угрозы (T) Показатель T ₁ Показатель T ₂ Показатель T ₃ Показатель T ₄ Показатель T ₅
Сильные стороны (S) Показатель S ₁ Показатель S ₂ Показатель S ₃ Показатель S ₄ Показатель S ₅	Поле SO	Поле ST
Слабые стороны (W) Показатель W ₁ Показатель W ₂ Показатель W ₃ Показатель W ₄ Показатель W ₅	Поле WO	Поле WT

Рисунок 4.3 – Матрица четырехпольного SWOT-анализа¹⁵⁵

¹⁵⁵ Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий /Маркетинг и маркетинго-

Итоговая матрица четырехпольного SWOT-анализа имеет вид, представленный на рис. 4.3.

При сопоставлении различных комбинаций возможностей, угроз, сильных и слабых сторон образуются четыре поля: «SO» (сила и возможности), «ST» (сила и угрозы), «WO» (слабость и возможности), «WT» (слабость и угрозы). Каждому из этих полей соответствует определенная группа наиболее целесообразных стратегий.

Стратегии поля «SO» направлены на использование сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Стратегии поля «WO» реализуются для преодоления имеющихся в организации слабости за счет появившихся возможностей.

Парным комбинациям поля «ST» соответствуют стратегии, предполагающие использование силы организации для устранения угроз.

Для поля «WT» необходимы стратегии, которые позволили бы организации как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для разработки эффективной стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса на основе SWOT-анализа необходимо рассмотреть содержание ключевых факторов, представляющих собой сильные и слабые стороны предприятия, и их влияние на потребителя.

К числу основных факторов, являющихся релевантными для предприятия ресторанного бизнеса, можно отнести следующие группы факторов:

- I. Организация менеджмента.
 1. Скорость реакции менеджмента на изменения во внешней среде.
 2. Тип и степень гибкости организационной структуры управления.
 3. Четкость разделения полномочий и функций.

II. Управление персоналом.

1. Численность персонала.
2. Уровень квалификации персонала.
3. Система мотивации.

III. Производственная деятельность.

1. Размер и состояние основных фондов.
2. Пропускная способность основных фондов.
3. Степень эффективности использования основных фондов.

IV. Маркетинг.

1. Ассортимент.
2. Ценовая политика.
3. Имидж и репутация предприятия ресторанного бизнеса, узнаваемость.
4. Известность товарной марки.
5. Качество обслуживания.
6. Уровень затрат по продвижению.
7. Позиционирование предприятия ресторанного бизнеса на фоне конкурентов.
8. Доля рынка.

V. Управление финансами.

VI. Технологии и инновации.¹⁵⁶

Вышеперечисленные факторы, таким образом, могут составлять основу для построения многомерного индекса силы позиции (конкурентоспособности) бизнеса.

Для вычисления индекса привлекательности отрасли (рыночной ситуации) целесообразно использовать следующие показатели, учитывающие:

¹⁵⁶Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий /Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006.- №4 – С. 316 – 322; Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

барьеры входа на рынок; емкость рынка; интенсивность конкуренции; потенциальную доходность отрасли, среднеотраслевую величину прибыли; сезонные и циклические колебания в отрасли; возможности неценовой конкуренции; темпы роста отрасли; структуру отраслевых затрат; влияние законодательства; характер трудовых ресурсов.¹⁵⁷

Могут применяться разные варианты балльных оценок, однако наиболее целесообразно применять шкалу от одного (максимально отрицательная оценка) до девяти баллов (максимально положительная оценка).

Далее для каждого фактора определяются средние величины уровня фактора и его значимости с учетом мнения всех экспертов. Таким образом, средняя величина уровня i -го фактора привлекательности отрасли будет иметь вид:

$$\overline{P_i} = \frac{\sum_{j=1}^N P_{ij}}{N}, \quad (4.1)$$

где P_{ij} – оценка величины уровня i -го фактора привлекательности отрасли j -м экспертом;

N – число экспертов.

Средняя величина значимости i -го фактора привлекательности отрасли будет иметь вид:

$$\overline{f_{ii}} = \frac{\sum_{j=1}^N f_{ij}}{N}, \quad (4.2)$$

где f_{ij} – оценка величины значимости i -го фактора привлекательности отрасли j -м экспертом.

Аналогично определяются средняя величина и значимость каждого фактора конкурентоспособности ресторанного бизнеса.

¹⁵⁷ Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с. 49; Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.; Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

При определении средней величины значимости каждого фактора необходимо учитывать, что в сумме показатели значимости факторов для каждой из групп как весовые коэффициенты должны составлять 1.

Для повышения степени доверия к результатам экспертной оценки целесообразно отбрасывать два крайних мнения экспертов. В таком случае средняя величина уровня i -го фактора привлекательности отрасли определяется по формуле:

$$\overline{\Pi}_i = \frac{\sum_{j=1}^{N-2} \Pi_{ij} r_j}{\sum_{j=1}^{N-2} r_j}, \quad (4.3)$$

где r_j – рейтинговый коэффициент j -го эксперта.

На основании полученных оценок значений каждого i -го фактора привлекательности отрасли $\overline{I}_i$ и их значимости $\overline{f}_{\bar{i}}$ строится многомерный индекс привлекательности отрасли:

$$I_i = \frac{\sum_{i=1}^n \overline{I}_i \overline{f}_{\bar{i}}}{\sum_{i=1}^n \overline{f}_{\bar{i}}}, \quad (4.4)$$

где n – число факторов привлекательности отрасли.

Многомерный индекс конкурентоспособности ресторанного бизнеса будет иметь вид:

$$I_{\hat{E}} = \frac{\sum_{i=1}^m \overline{\hat{E}}_i \overline{f}_{\hat{E}i}}{\sum_{i=1}^m \overline{f}_{\hat{E}i}}, \quad (4.5)$$

где m – число факторов конкурентоспособности бизнеса.

В соответствии с вычисленными значениями индексов определяется положение предприятия на многокритериальной стандартной матрице, имеющей вид, представленный на рисунке 4.4.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Система профильного тестирования – Маркетинг / Энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/mibif/6/ls4_1.htm (дата обращения: 05.05.2010).

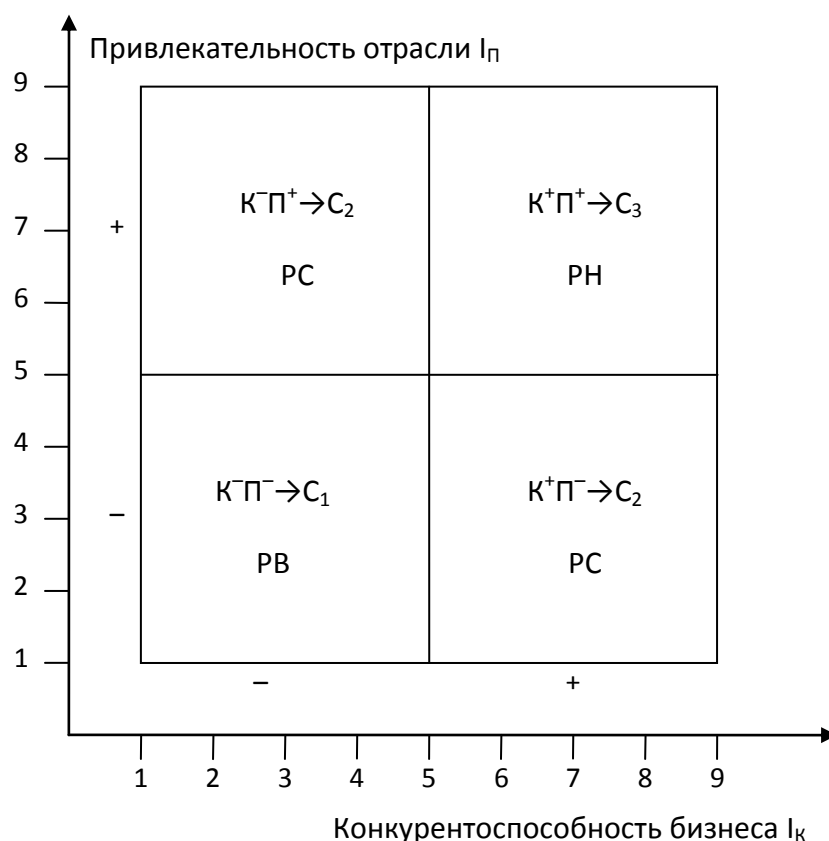


Рисунок 4.4 – Многокритериальная стандартная матрица

Таким образом, в соответствии с позицией предприятия ресторанного бизнеса на рынке, обусловленной комбинацией внутренних и внешних факторов, определяется базовая стратегия развития. В целом различные варианты стратегического поведения могут быть сведены к трем основным группам:

- C_1 – стратегии, реализуемые при неблагоприятных значениях конкурентоспособности ресторанного бизнеса и привлекательности отрасли ($K^-П^-$), и предусматривающие отступление (уход с рынка);

- C_2 – стратегии, которые выбираются при комбинации высокого значения конкурентоспособности ресторанного бизнеса и неблагоприятной рыночной ситуации ($K^+П^-$), либо при слабой конкурентоспособности и благоприятных внешних условиях ($K^-П^+$); данная группа стратегий имеет оборонительный характер и предусматривает направление усилий на сохранение позиций;

– C_3 – стратегии, которым соответствуют высокие значения конкурентоспособности ресторанного бизнеса и привлекательности отрасли (K^+P^+) и которые можно охарактеризовать как наступательные, предполагающие расширение рынка.

Данную типологию стратегий можно соотносить с классификацией Петрова А.Н., в соответствии с которой в качестве основных базовых стратегий выделяются стратегии выживания, стабилизации и роста.¹⁵⁹

Применение данной модели к ресторанному бизнесу предусматривает учет при оценке позиции предприятия и последующем выборе соответствующей ему стратегии коммерческого риска, уровень которого связан с общей ситуацией на рынке и с конкурентоспособностью предприятия и находится в обратной зависимости от их комбинации. Так, стратегиям группы C_1 соответствует высокий уровень риска (PB), стратегиям группы C_2 – средний уровень риска (PC), стратегиям группы C_3 – низкий уровень риска (PH).

На основе стратегических индексов можно определить рейтинг позиции предприятия ресторанного бизнеса, значение которого вычисляется как средняя геометрическая из произведения двух стратегических индексов:

$$C = \sqrt{I_E I_I} \quad (4.6)$$

Выбор конкретного варианта стратегического развития может быть осуществлен в зависимости от точного значения рейтинга позиции. Так, при величине рейтинга $1 \leq C < 4$ выбирается стратегия отступления, от решительного и быстрого ухода с рынка (при минимальных значениях рейтинга) до осторожного отступления с элементами обороны (при более высоких значениях рейтинга).

При значениях рейтинга $4 \leq C < 7$ реализуется стратегия обороны, от пассивной, использующей ресурсосберегающую политику (в отдельных случаях – с подготовкой к отступлению), до активной, использующей наступательно - оборонительную стратегию (с переходом в контрнаступление). Ко-

¹⁵⁹ Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1993. – 106 с.

гда рейтинг позиции имеет достаточно высокие значения ($7 \leq C \leq 9$), целесообразно использовать стратегию атаки, от осторожного наступления с переходом к обороне до решительных наступательных действий.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Система профильного тестирования – Маркетинг / Энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/mibif/6/ls4_1.htm (дата обращения: 05.05.2010).

4.2. Внутренняя и внешняя среда и тенденции развития ресторанного бизнеса

Анализ среды предприятия ресторанного бизнеса как важной составной части инфраструктуры туризма – это изучение наиболее важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут влиять на процесс достижения предприятием своих целей. Внешняя среда предприятия ресторанного бизнеса – это совокупность существующих за пределами предприятия факторов и условий, оказывающих или способных оказывать на него воздействие; внешняя среда состоит из макроокружения и микроокружения организации.

В стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса необходимо учитывать ряд факторов и условий, которые оказывают существенное влияние на формирование внутренней и внешней среды предприятия, создание надёжной системы стратегического менеджмента. Важно уяснить сущность понятия «ресторанный бизнес», который, собственно, и является объектом стратегического управления.

В официальных источниках сохранено название «общественное питание» (сокращённо «общепит») - отрасль народного хозяйства, занимающаяся производством и продажей готовой пищи и полуфабрикатов. Термин использовался только в СССР. В большинстве стран для обозначения этой отрасли сферы услуг используется понятие «рестораны», а коммерческая деятельность в этой сфере получила название «ресторанный бизнес».

Ресторанный бизнес – это коммерческая деятельность, цель которой – получение прибыли путём создания всех необходимых условий для удовлетворения потребностей клиентов в комфортном и качественном приёме пищи. Под «всеми необходимыми условиями» подразумеваются: качество еды, интерьер, обслуживание, общая атмосфера заведения и т.п.

Ресторанный бизнес – это бизнес и одновременно искусство организации времяпровождения людей, основной составляющей которого является приём пищи. Одними из основных составляющих ресторанного бизнеса яв-

ляются: атмосфера, еда, обслуживание в идеале гармонично дополняющие и усиливающие друг друга.

Цели у ресторанного бизнеса - помимо классических: прибыль и удовлетворение потребностей разного уровня, могут быть разные. От преимуществ, которые дает успешный бизнес: финансы, имидж, влияние и др., до эстетических: создание ресторана, как произведения искусства, который воспитывает культуру общения, времяпровождения и еды.

Ресторанный бизнес включает в себя набор вполне стандартных (и стандартизованных) бизнес-процессов по созданию предприятия обслуживания, которые позволяют: выделить аудиторию; создать для нее концепцию (ресторана, сети ресторанов, включая концепцию продвижения); создать ресторан и организовать процесс работы предприятия; наладить процесс получения и обработки обратной связи для постоянного улучшения и подстройки процессов; все это для более эффективного и быстрого достижения целей.

Ресторанный бизнес - бизнес, построенный на ощущениях: вкусовых, визуальных, эмоционально - энергетических (атмосфера, общение, окружение). Успешный ресторанный бизнес - это когда ресторатор¹⁶¹ удовлетворяет потребность выбранной аудитории в букете недостающих ощущений. Ресторанный бизнес – это превращение гостеприимства и мастерства приготовления пищи в прибыль собственника и вознаграждение управляющего. Ресторанный бизнес – это сплоченная команда профессионалов во главе с управляющим, который представляет собой лидера и наставника. За рубежом для обозначения понятия «индустрия гостеприимства», к которой относятся и рестораны, применяется аббревиатура HoReCa¹⁶².

¹⁶¹ Ресторатор (фр. *restaurateur*) — создатель, владелец ресторана (сети ресторанов). Предприниматель, разрабатывающий концепцию ресторана и реализующий ее в создании своего заведения или в реализации проекта ресторана по заказу. В ресторанных компаниях ресторатор может также выполнять роль директора по маркетингу или занимать другую руководящую должность, относящуюся к категории топ-менеджмента, высшего руководства предприятия.

¹⁶² HoReCa (русс. Хóрeкá) — термин, обозначающий сферу индустрии гостеприимства (общественного питания и гостиничного хозяйства). Название «HoReCa» (акроним) про-

Анализ этого вида предпринимательской деятельности позволяет сформулировать его сущность. По этому поводу следует обратиться к Государственному стандарту (ГОСТу), в котором даны определения, относящиеся к ресторанному бизнесу. В 2007 году были приняты новые нормативные документы в сфере услуг общественного питания. Первый стандарт - ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания». Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия». Этот ГОСТ вышел взамен действовавшего с 1995 года «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению». И второй стандарт – ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания». Он тоже вышел взамен ранее действовавшего с 1995 года, который назывался «Общественное питание. Классификация предприятий».¹⁶³

Национальный стандарт на продукцию общественного питания устанавливает общие технические требования к продукции общественного питания, реализуемой населению. Данным документом официально уже вводится та терминология, которая отсутствовала в ранее действовавшем ГОСТе.

Также новый стандарт учитывает современные требования к вырабатываемой и реализуемой продукции общественного питания. В частности для реализации вне зала предприятия питания, т.е. на вынос, с доставкой на дом этой продукции, на рабочие места по заявкам каких-то предприятий, промышленных, например. Все это расширяет возможность организаций общественного питания и значительно упрощает процедуру разработки и согласования технологической документации, ну и естественно позволяет расширить ассортимент оказываемых услуг предприятию общественного питания.

исходит от первых двух букв в словах Hotel, Restaurant, Cafe/Catering (отель - ресторан - кафе/кейтеринг). HoReCa — понятие, используемое операторами и участниками рынка.

¹⁶³ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.

Утвержденный стандарт позволяет в полной мере реализовать на практике возможность правильного выбора услуг и получить всю необходимую информацию в соответствии с законом о защите прав потребителей. Согласно постановлению правительства от 10 мая 2007 года вся информация о реализуемой продукции в обязательном порядке должна быть доведена до потребителя.¹⁶⁴

Второй стандарт, который устанавливает классификацию предприятий общественного питания, содержит общие требования к предприятиям общественного питания различных типов и классов, и распространяется он также на предприятиях любых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. В этом стандарте сохранено разделение предприятий на типы и классы, как и было ранее, а также расширен перечень существующих типов с учетом состояния современного рынка услуг, приведены общие требования к новым типам предприятий: кофейня, буфет, кафетерий, магазин кулинария.¹⁶⁵

Анализ нового стандарта показывает, что в нём изложены лишь минимальные требования для установления типов предприятий общественного питания. Поэтому организации, устанавливающие для себя более высокие критерии уровня сервиса, обслуживания, расширенный ассортимент вырабатываемой продукции или которые не вписываются в существующую классификацию, вправе самостоятельно разработать стандарт организации и называть себя как они считают нужным, взяв за основу ГОСТ, и проинформировать об этом потребителей, т.е. на вывеске, в меню, в правилах обслуживания, в какой-то дополнительной информации – это их право, они могут вполне это делать и соответствовать собственному разработанному документу в ежедневной практике.

¹⁶⁴ Дашкова А. Новые национальные стандарты для предприятий общественного питания //Журнал "СЕВЕР промышленный" - № 12. 2008. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.helion-ltd.ru/new-standarts> (дата обращения 10.09.2013).

¹⁶⁵ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.

В Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007 даны определения основных понятий.

Предприятие общественного питания - это «предприятие, предназначенное для производства, реализации и (или) организации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, мучные кондитерские и булочные изделия».¹⁶⁶

Определены понятия типа и класса предприятия общественного питания и классификация предприятий общественного питания. Все предприятия общественного питания в зависимости от характера их деятельности подразделяются на предприятия, организующие производство продукции общественного питания (заготовочные фабрики, цеха по производству полуфабрикатов и кулинарных изделий, специализированные кулинарные цеха, предприятия (цеха) бортового питания и др.) с возможностью доставки потребителям; предприятия, организующие производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и на вынос (вывоз) с возможностью доставки (рестораны, кафе, бары, закусочные, столовые, предприятия быстрого обслуживания, кофейни); предприятия, организующие реализацию продукции общественного питания (с возможным потреблением на месте) (магазины кулинарии, буфеты, кафетерии, предприятия мелкорозничной торговой сети); предприятия выездного обслуживания; предприятия, организующие доставку и обслуживание потребителей в номерах гостиниц и других средствах размещения.

Стандарт устанавливает классификацию предприятий общественного питания по следующим типам: ресторан; бар; кафе; столовая; закусочная; предприятие быстрого обслуживания; буфет; кафетерий; кофейня; магазин кулинарии.

¹⁶⁶ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.

При определении типа предприятия общественного питания учитывают: ассортимент реализуемых кулинарной продукции; техническую оснащенность; методы и формы обслуживания; время обслуживания потребителей; профессиональную подготовку и уровень квалификации персонала; условия обслуживания (комфортность зала, мебели, этику персонала, эстетику оформления, интерьер и т.д.). Классификация предприятий общественного питания представлена в таблице 1.1.

В стандарте дано определение ресторана. *Ресторан - это предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая заказные и фирменные блюда и изделия; алкогольные, прохладительные, горячие и другие виды напитков, мучные кондитерские и булочные изделия, табачные изделия, покупные товары, с высоким уровнем обслуживания и, как правило, в сочетании с организацией отдыха и развлечений.*¹⁶⁷

Рестораны различают: по ассортименту реализуемой продукции; по местонахождению - в жилых и общественных зданиях, в том числе в отдельно стоящих зданиях, зданиях гостиниц, вокзалов, в культурно-развлекательных и спортивных объектах, в зонах отдыха (ландшафтные), на транспорте (вагон-ресторан и пр.); по интересам потребителей (клубный ресторан, спорт-ресторан, ресторан - ночной клуб, ресторан-салон); по методам и формам обслуживания - ресторан с обслуживанием официантами, ресторан с обслуживанием по системе «шведский стол», ресторан выездного обслуживания; по составу и назначению помещений - стационарные и передвижные (рестораны на морских и речных судах, в поездах).

Таблица 1.1 – Классификация предприятий общественного питания

Тип предприятия	Определение	Признаки различий	Класс предприятия
-----------------	-------------	-------------------	-------------------

¹⁶⁷ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.

			тия
Ресторан	Предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, включая заказные и фирменные блюда и изделия; алкогольные, прохладительные, горячие и другие виды напитков, мучные кондитерские и булочные изделия, табачные изделия, покупные товары, с высоким уровнем обслуживания и, как правило, в сочетании с организацией отдыха и развлечений	– по ассортименту – по местонахождению – по интересам потребителей – по методам и формам обслуживания – по составу и назначению помещений	«люкс» «высший» «первый»
Бар	Предприятие общественного питания, оборудованное барной стойкой и реализующее в зависимости от специализации алкогольные и (или) безалкогольные напитки, горячие и прохладительные напитки, коктейли, холодные и горячие закуски и блюда в ограниченном ассортименте, покупные товары.	В стандарте не определены	«люкс» «высший» «первый»
Кафе	Предприятие общественного питания по организации питания и (или без) отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции общественного питания, реализующее фирменные, заказные блюда, изделия и алкогольные и безалкогольные напитки	– по ассортименту реализуемой продукции – по обслуживаемому контингенту и интересам потребителей – по местонахождению – по методам и формам обслуживания – по времени функционирования – по составу и назначению помещений	В стандарте не определены

Столовая	Предприятие общественного питания, общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей, производящее и реализующее блюда и кулинарные изделия в соответствии с меню, различающимся по дням недели	В стандарте не определены	В стандарте не определены
Предприятие быстрого обслуживания	Предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления, как правило, из полуфабрикатов высокой степени готовности, и обеспечивающее минимальные затраты времени на обслуживание потребителей	– по ассортименту реализуемой продукции – по составу и назначению помещений – по времени функционирования	В стандарте не определены
Кофейня	Предприятие общественного питания, специализирующееся на изготовлении и реализации с потреблением на месте широкого ассортимента горячих напитков из кофе, какао и чая, мучных блюд и мучных булочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности в ограниченном ассортименте, а также алкогольных напитков и покупных товаров. Потребление продукции общественного питания в кофейнях осуществляется, как правило, за столиками, метод обслуживания - официантами	В стандарте не определены	В стандарте не определены

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяют на три класса - «люкс», «высший» и «первый», которые должны соответствовать следующим требованиям:

– «люкс» - широкий выбор услуг, предоставляемых потребителям, высокий уровень комфортности и удобство размещения потребителей в зале, широкий ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий, характерных для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей для баров, изысканная сервировка столов, фирменный стиль, специфика подачи блюд, эксклюзивность и роскошь интерьера;

– «высший» - большой выбор услуг, предоставляемых потребителям, комфортность и удобство размещения потребителей в зале, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей - для баров, фирменный стиль, изысканность и оригинальность интерьера;

– «первый» - определенный выбор услуг, предоставляемых потребителям, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий и напитков сложного изготовления, характерный для ресторанов, широкий или специализированный ассортимент напитков и коктейлей, в том числе заказных и фирменных для баров, гармоничность и комфортность интерьера.

Прочие предприятия общественного питания на классы не подразделяют.

Даны определения закусочной, предприятия быстрого обслуживания. Так предприятие быстрого обслуживания – это «предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления, как правило, из полуфабрикатов высокой степени готовности, и обеспечивающее минимальные затраты времени на обслуживание потребителей».

В Национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007 даны определения и установлены требования к другим предприятиям общественного питания: буфетам, кафетерию, кофейне, магазин кулинарии.

Предприятия общественного питания различных типов (кроме ресторанов) с вместимостью зала не более 16 мест при определении типа могут прибавлять к своему наименованию приставку «мини»: мини-кафе, мини-бар, мини-закусочная и т. д.¹⁶⁸

Все предприятия всех форм собственности, в том числе и «индивидуальные предприниматели», должны учитывать в своей работе все прописанные нормы.

Кроме этого, условно принято разделение ресторанов на "фешенебельные" (стоимость ужина на 1 чел. превышает 100 \$), рестораны "среднего класса" (стоимость ужина на 1 чел 30 – 40 \$), рестораны системы "фаст-фуд".¹⁶⁹ Более детальная классификация предприятий общественного питания приведена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Признаки и виды предприятий общественного питания

Признак классификации	Вид предприятия	Примеры
Связанность управления	Сетевые (цепи)	Макдоналдс, Чайная ложка, КФЦ, Пицца-Хат и др.
	Самостоятельные	Отдельные рестораны, кафе и др.
По ассортименту	Комплексные	Ресторан, обслуживание на выезд
	Универсальные	Кафе, столовая и т.п.
	Специализированные	Блинная, пиццерия, суши-бар, пивной ресторан и др.
По обслуживаемому контингенту	С постоянным контингентом	Предприятие питания при гостинице, санатории и т.п.
	С переменным контингентом	Ресторан, кафе, закусочная и т.п.
	На транспорте	Вагоны-рестораны, рестораны на теплоходах и в самолетах, рестораны для автотуристов

¹⁶⁸ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.

¹⁶⁹ Краткий обзор ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.100k.ru/restoran>. Html (дата обращения 4.04.2012).

По методу обслуживания	Предприятия, в которых посетители обслуживаются официантами	Ресторан, пивной ресторан, бар-ресторан, банкетный зал и т.д.
	Предприятия самообслуживания	Бистро, фаст-фуд и др.
	Предприятия смешанного обслуживания	Кафе-ресторан, пельменная, пирожковая и т.д.
По полноте технологического цикла	С самостоятельным выпуском обеденной продукции	Фабрика-кухня, ресторан, кафе-ресторан и др.
	С использованием полуфабрикатов и готовых блюд	Фаст-фуд, закусочная, пельменная, кафе, гриль-бар и т.п.
По объему и характеру услуг	Предлагающие только питание	Фаст-фуд, столовая, буфет и т.п.
	С дополнительными услугами	Ресторан, ночной клуб, кабаре
По виду питания	Универсальные	Ресторан, кафе, бар и т.д.
	Специализированные	Вегетарианские рестораны, диетические столовые и т.п.
По режиму работы	С ограниченным графиком работы	Кафе, столовая, буфет и т.д.
	Круглосуточные	Казино, ресторан на вокзале, автостраде, в аэропорту
По времени функционирования	Работающие постоянно	Ресторан, кафе, бар
	Сезонные	Летнее кафе, ресторан на воде

Учитывая наличие огромного количества различных классификаций предприятий питания и полную размытость критериев классификации, по мнению автора, к понятию «предприятие ресторанного бизнеса» можно отнести такие заведения, как собственно рестораны, различных направлений и категорий; клубы (где предусмотрено питание); развлекательные центры; бары; кафе, кофейни, чайные; пиццерии, гриль-бары, пельменные, блинные, пирожковые; бистро, закусочные; различные заведения быстрого питания; предприятия питания в гостиницах, пансионатах, государственных учреждениях и иных организациях; сетевые предприятия питания.

Обобщая понятие ресторанного бизнеса, можно дать следующее определение: *ресторанный бизнес – это организация такого вида обслужива-*

ния, которое удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведенном для этого месте, а также предлагает определенный набор дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам.

В ресторанной индустрии Санкт-Петербурга за последние 10-15 лет произошли весьма значительные изменения. Этот вид бизнеса сделал большой рывок вперед. Рестораны и отели постепенно приближаются к международному классу, существует тенденция к постоянному улучшению качества обслуживания, продуктов, приготовления блюд и т.д. Санкт-Петербург следует во многом мировым традициям. Сегодня открывается много ресторанов, созданных полностью в соответствии с последним требованием моды. Обеспечение их успешной деятельности вызывает необходимость повышения роли стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса.

Успех работы ресторана в огромной степени зависит от директора (управляющего), от его способностей управлять персоналом, договариваться с поставщиками, умения планировать затраты и вовремя принимать правильное решение по стратегическому управлению рестораном, также значительную роль играют личностные качества руководителя-ресторатора.

Проведённое исследование рынка ресторанов Санкт-Петербурга позволяет с уверенностью утверждать - развитие его идет высокими темпами, рынок еще не насыщен и на нем есть еще достаточно места для большого количества участников, однако успех в конкурентной борьбе во многом зависит от умения собственников и менеджеров предприятий ресторанного бизнеса принимать правильные стратегические решения.

Общественное питание в Санкт-Петербурге прошло долгий путь развития, начиная с 1703 года. Постоялые дворы, рестораны и трактиры появились, когда началось строительство Петербурга, и из разных стран начали приезжать специалисты, которых нужно было где-то размещать и кормить.

В таблице 4.3 представлена ретроспектива развития предприятий пита-

ния в нашей стране, отражающая эволюцию данной отрасли.

Таблица 4.3 - Ретроспектива развития предприятий питания

Дата	Наименование	Предлагаемые услуги
Начиная с X в.	Корчма (постоялый двор)	Простое питание, алкоголь и ночлег для путешественников, торговцев и другой публики
XVI в.	Кабак	Дешевый алкоголь в разлив без всякой закуски и каких-либо удобств для местного населения
	Харчевня	Питание для проезжей публики без подачи алкогольных напитков
Начало XVIII в.	Питейный дом	Дешевые закуски и алкоголь для крестьян и городской бедноты
	Трактир	Недорогое питание и алкоголь для купцов, горожан среднего уровня достатка
	«Вольный дом»	Питание и алкоголь для изысканной и состоятельной столичной публики
Середина XVIII в.	Герберги	Питание, алкоголь, отдых, ночлег в достаточно комфортных условиях – прообраз современных гостиниц
Начало XIX в.	Ресторан	Блюда русской и иностранной кухонь, изысканные вина для состоятельной публики; до 1861 г. женщины в ресторан не допускались, пляски и музыка запрещались
1841 г.	Кафе-ресторан	Блюда и закуски, изысканный интерьер в европейском стиле, отдельные помещения для отдыха и общения
Конец XIX в.	Кухмистерская	Дешевое питание с отпуском на дом для солдат, студентов и служащих
1917 г.	Столовая	Сеть дешевых предприятий общественного питания с высокой пропускной способностью (до 1 тыс. чел. за смену), охватившая все советские предприятия, учреждения и организации
1925 г.	Фабрика-кухня	Законченный цикл производства от первичной обработки сырья до приготовления пищи

До начала приватизации петербургская сеть общественного питания насчитывала около 1020 предприятий, из которых 720 были открытыми, а остальные 500 – закрытыми (к ним относились, прежде всего, столовые предприятий и учебных заведений). В ходе приватизации эта сеть распалась, а с

1995 года в городе стало появляться большое количество дорогих ресторанов, баров, кафе, которые могла посещать публика с большими доходами. В условиях дефицита дешевого питания первой половины 90-х годов широкое распространение получили многочисленные киоски с шавермой, которые отличались не только низкой стоимостью, но и плохим качеством блюд. В 1994 году в город пришла международная сеть фаст-фудов «Сабвэй», в 1996 году на рынок общественного питания Петербурга пришел еще один глобальный бренд «Макдональдс».

Перед кризисом 1998 года и после него ресторанный рынок начинает приобретать более цивилизованные черты, которые выражаются в первую очередь в осознании ресторанной услуги как более утилитарной и направленной на удовлетворение потребностей в еде и просто приятном времяпрепровождении.

В начале XXI века наиболее динамично развивающимся сегментом рынка общественного питания Санкт-Петербурга стал сегмент предприятий быстрого обслуживания. Исторически новой формой бизнеса в индустрии питания Санкт-Петербурга стали сетевые заведения. Несмотря на то, что сетевые концепции отличаются друг от друга, их можно условно разделить на две группы в зависимости от подхода к управлению комплексом заведений: централизованная схема управления и децентрализованное управление.¹⁷⁰

Концептуальная сеть объединяет однотипные заведения. Характерные признаки такой сети: единый стиль дизайнерского оформления всех торговых точек; общие стандарты обслуживания и ценовая политика, меню и централизованная работа с поставщиками; наличие центрального управляющего офиса.

Общий подход, а также жесткая документированность всех бизнес-процессов позволяет упростить открытие новых сетевых точек. Именно по

¹⁷⁰ Общественное питание в Санкт-Петербурге – этапы развития. [Электронный ресурс]. URL: <http://wilka.ru/x/x29.php> (дата обращения 20.04.2011).

такому принципу принято организовывать сети кофеен, заведений фаст-фуда и даже ресторанов с традиционной формой обслуживания.¹⁷¹

Сеть «по факту» связывает заведения разного типа. Например, по такому принципу могут построить свою деятельность рестораторы, которые стараются включить в сферу своего влияния многие сегменты местного ресторанного рынка, включая ночные клубы, элитные заведения высокой кухни, семейные рестораны и демократичные кафе.

Владельцы предприятий общественного питания давно пришли к выводу об эффективности сетевых проектов. Традиционно под **сетью** принято понимать несколько предприятий, поддерживающих единый стандарт в оформлении помещений, обслуживании посетителей, в формировании прейскуранта и т. д. Тем не менее, на рынке представлены и другие варианты - допустим, когда в сеть объединяются предприятия общепита, принадлежащие одному собственнику и имеющие различный формат.¹⁷²

Управлять отдельным неавтоматизированным предприятием общественного питания достаточно сложно: учет товаров и финансов, контроль над персоналом, введение системы скидок и т. д. - все это требует больших усилий и временных затрат нескольких менеджеров. Кроме того, такая схема работы не избавляет заведение от ошибок и махинаций персонала на различных уровнях. Сеть предприятий общественного питания является еще более сложной в управлении, чем отдельное заведение.

В отличие от одиночных заведений, для работы сети характерны следующие условия: большие объемы, как закупаемых продуктов, так и продажи блюд; необходимость контроля территориально удаленных от центра ресторанов; необходимость соблюдения всеми ресторанами единых корпоративных стандартов, как производства блюд, так и уровня сервиса.

¹⁷¹ Общественное питание в Санкт-Петербурге – этапы развития. [Электронный ресурс]. URL: <http://wilka.ru/x/x29.php> (дата обращения 20.04.2011).

¹⁷² Соколов Р. Как контролировать ресторанную сеть// Журнал "Современный бизнес. Рестораны" сентябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://torg.spb.ru/sr/2007/arch08/24avt.htm> (дата обращения 14.09.2010).

Указанные особенности показывают, что система управления, применяемая в одиночном ресторане, не может удовлетворить все потребности сети. На сегодняшний день вряд ли можно встретить сеть ресторанов, в которой не была бы автоматизирована работа персонала в зале и учетные функции в каждом отдельно взятом ресторане.

Но при этом во многих сетях еще отсутствует автоматическая консолидация информации о деятельности ресторанов, а также автоматизация централизованной работы с поставщиками, централизованного ценообразования, управления меню и прочих элементов управления сетью как единым механизмом. При этом для сети с любой структурой и концепцией такие возможности очень важны. Это позволяет управляющему сетью увеличить контроль деятельности всех ресторанов, уменьшить объем ручной работы и сократить за счет этого затраты на персонал, повысить эффективность сети, снизить объем злоупотреблений на производстве, а также уменьшить затраты времени и средств на запуск каждого нового ресторана.

Система для управления сетью должна обеспечивать автоматический обмен информацией между центром и ресторанами: передачу из центра в рестораны утвержденного меню, цен, технологий производства блюд, получение из ресторанов актуальной информации о текущих продажах, выручке, потребности в продуктах и т. д.

Еще одна область работы системы - централизованная работа с поставщиками. Решается задача формирования централизованного заказа поставщику и проведение поставки по заказу, как через централизованный склад-распределитель, так и непосредственно в рестораны. Работа с поставщиками ведется в рамках единого договора, что позволяет добиться выгодных цен и избежать воровства на местах. В случае проведения децентрализованных закупок центр берет на себя функции контроля закупочных цен на местах. Таким образом, пресекаются злоупотребления в закупочной деятель-

ности удаленных точек, а также осуществляется контроль качества работы персонала в ресторанах.¹⁷³

Анализ эффективности меню тоже проводится силами системы управления. В разных подразделениях сети может существовать различный спрос на одно и то же блюдо. Удаленные рестораны сети, да еще находящиеся часто в разных регионах, нередко имеют особенно ярко выраженные потребительские отличия по определенным позициям меню. Для того чтобы избежать значительных издержек, очень важно просчитывать эффективность меню и востребованность отдельных позиций в нем. Работа дисконтных и бонусных схем в сети также находится под контролем системы управления. Грамотное составление и применение дисконтных схем позволяет существенно повысить узнаваемость сети, лояльность к ней посетителей.

Еще один плюс централизованного управления сетью при помощи автоматизированной системы управления - это возможность создания технологии открытия новых точек сети, при которой каждый новый ресторан открывается в кратчайшие сроки с минимальными затратами.

Автоматизация повышает качество управления сетью. Если без современной автоматизации небольшой независимый ресторанчик еще может сохранять относительную эффективность работы, то при работе сети ресторанов и отсутствии автоматизации качество управления резко снижается. Как правило, работа под единым брендом предполагает поддержание единых стандартов: наличие единого прејскуранта, выдаваемого клиенту счета, единой системы дисконта, стандартной рецептуры, определенных правил учета и отчетности.

Как правило, при функционировании сети ресторанов, кафе, баров производство и работа с клиентом осуществляется непосредственно на точке реализации. Вопросы планирования учета и отчетности решаются в центральном офисе, из центрального офиса также может осуществляться опера-

¹⁷³ Соколов Р. Как контролировать ресторанный сеть// Журнал "Современный бизнес. Рестораны" сентябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://torg.spb.ru/sr/2007/arch08/24avt.htm> (дата обращения 14.09.2010).

тивный контроль над деятельностью ресторанов, входящих в сеть. Это может осуществляться при наличии соответствующих технических и программных средств. В качестве примера можно привести комплексную автоматизацию фирмы «Пицца Норд», которая включает в себя около четырех десятков ресторанов «Пицца Хат» и KFC в разных городах страны. Все они работают по единым стандартам и управляются из центрального офиса в Санкт-Петербурге. В единую глобальную сеть объединено около трехсот рабочих мест, включая автоматизированные точки продажи. В качестве автоматизированной системы управления для «Пиццы Норд» используется комплекс задач «Русский ресторан», входящий в корпоративную информационную систему «Intellect Style». Это современная разработка, построенная на последних достижениях в области информационных технологий.¹⁷⁴

Ежедневно комплекс предприятий питания крупного производственного комплекса принимает у себя несколько тыс. человек, поэтому в часы пиковых нагрузок скорость обслуживания посетителей выходит на первый план. Для того чтобы исключить малейшее замедление в работе системы, устанавливается два сервера. Один из них обеспечивает работу кассовых терминалов, другой обслуживает ту часть комплекса автоматизации, которая позволяет производить складские операции, вести финансовый и управленческий учет. В результате обслуживание посетителей в пунктах питания предприятия осуществляется быстро, и в то же время система позволяет менеджерам работать с большими объемами данных, например, единовременно формировать несколько аналитических отчетов.

Сеть заведений общественного питания крупного предприятия специально создаётся для организации питания собственных сотрудников удаленных подразделений. Отсюда появилась необходимость оптимизировать учет товарооборота между складами и производствами сети. На главный склад поступают продукты, которые затем расфасовываются и перемещаются на

¹⁷⁴ Соколов Р. Как контролировать ресторанную сеть// Журнал "Современный бизнес. Ресторан" сентябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://torg.spb.ru/sr/2007/arch08/24avt.htm> (дата обращения 14.09.2010).

точки питания. Комплекс TillyPad, например, позволяет проводить по системе данные операции по алгоритму: «Заявка - Отгрузка товаров - Приемка товаров». То есть заведующий производством на каждой точке контролирует остатки продуктов на своих складах и при необходимости формирует заявку на перемещение продуктов с главного склада сети на точку. Товаровед, находящийся на главном складе, получает эту заявку и готовит отправку требуемых продуктов. После совершения отгрузки продуктов он информирует об этом получателя посредством присвоения соответствующего статуса его заявке в системе - (товар) «Отправлен».

Далее, когда товар прибывает на место, заведующий производством сравнивает наименование и количество фактически полученного товара с тем, что отражается в системе, и если не наблюдается расхождений, ставит в системе отметку «Принято». Таким образом, все три действия «Заявка - Отгрузка - Приемка» оформляются при помощи одного документа, что возможно только в условиях единого информационного пространства.

Среди маркетинговых акций, направленных на повышение лояльности посетителей, особой популярностью пользуются скидочные карты. Такая карта, полученная постоянным клиентом в одном заведении сети, должна позволять обслуживать его на тех же или других условиях в любом другом заведении, принадлежащем этой сети.

Очень часто входящие в одну сеть заведения работают как различные юридические лица и ведут собственный учет. В таком случае система автоматизации должна ориентироваться на запрос конкретного сотрудника: например, позволять бухгалтеру просматривать данные по каждому юридическому лицу в отдельности, а управляющему сети получать консолидированные отчеты по всем точкам.

Зачастую сетевые проекты не ограничиваются одним городом, а выходят в новые регионы. Руководству сети при этом удобно оставаться в ключевом городе и вести управление из центрального офиса. В таком случае находит применение одна из самых значимых особенностей комплекса автоматизации.

зации - возможность удаленного доступа ко всем данным системы и к работе с ними с одного рабочего места.

На рынке сегодня не так много систем, способных полностью удовлетворить ресторатора при автоматизации сети. Основная сложность проекта - это удаленность объектов друг от друга, и при выборе системы автоматизации стоит обратить внимание на реализацию функции централизации в АСУ. Другой сложностью сетевого проекта является реализация накопительной системы скидок - когда на карту клиента начисляется бонус в виде определенной суммы, и он может использовать ее в любом ресторане сети.

Например, комплекс АСУ «Магия» был разработан с использованием многолетнего опыта и с учетом потребностей современного ресторанного бизнеса. Комплекс АСУ «Магия» универсален и может применяться как в фаст-фудах, фри фло, так и в огромных развлекательных комплексах, сетях (масштабные проекты: сеть кофеен «Кофе Хауз», развлекательный комплекс «Самолет-Боулинг»). Дружественный интерфейс и высокая скорость обработки данных позволяют сократить время на принятие заказа и избежать возникновения ошибок при его составлении. В системе предусмотрена возможность автоматизации кухни. При поступлении заказа счет печатается на кухню, а при его готовности повар считывает штрих-код на счете, и информация попадает на терминал к официанту, сокращая тем самым значительное время и сводя к минимуму ошибки в заказах.

Рестораны «Ностальжи» и «Шатер», хотя и являются независимыми с точки зрения кухни и расположения залов, но работают в едином информационном поле, т. е. обладают единой кассовой системой, единым оперативным и бухгалтерским учетом. Тем не менее, они имеют разные меню и карты вин, а также свой собственный персонал. Ввиду физической невозможности соединения двух ресторанов одной локальной сетью, связь между ними была установлена при помощи точек радиодоступа. Для надежности передачи данных была использована система репликации, исключая потерю информации и гарантирующая стабильность работы всей системы. В автоматизации

зированной системе ресторанного комплекса функционирует более 20 рабочих мест, объединенных в единую локальную сеть, позволяющую полностью контролировать все процессы, начиная от оформления заказа в зале и заканчивая планированием закупок. Благодаря on-line режиму работы системы «МАГИЯ» руководство ресторана имеет возможность в режиме реального времени отслеживать работу залов и получать оперативную отчетность.¹⁷⁵

В Санкт-Петербурге появились концептуальные рестораны. Сама идея концептуального ресторана, с которой, собственно, все и начинается, в большинстве случаев приходит случайно. В ресторанном деле один из решающих факторов - это кухня, которую профессионалы считают самой сложной работой. Выбор кухни играл немаловажную роль в успешном продвижении многих концептуальных ресторанов.

Во всем мире ресторанный бизнес считается очень рискованным. Ресторанный бизнес уверенно занимает четвертое место в списке банкротств после магазинов готового платья, мебельных и фото магазинов. На Западе, при его-то стабильности, выживает только половина открывающихся ресторанов. У нас, как ни странно, при совсем нестабильном хозяйстве, после мощного кризиса закрылось всего 10% ресторанов, хотя, по некоторым оценкам, около 90% заведений балансировали на грани самоокупаемости.¹⁷⁶ По сути дела все владельцы ресторанов, больших или маленьких, престижных или дешевых, оригинальных или рядовых, занимаются одним и тем же делом, непосредственно зависящим от следующих факторов: предложение, спрос, конкуренция, мода, оплата помещения, состояние экономики страны и погода.

Основными причинами банкротств, по исследованиям американских специалистов ресторанного бизнеса, являются: общая экономическая ситуация в стране (не подконтрольна ресторатору), потеря рынка и неплатежеспособ-

¹⁷⁵ Соколов Р. Как контролировать ресторанную сеть// Журнал "Современный бизнес. Рестораны" сентябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://torg.spb.ru/sr/2007/arch08/24avt.htm> (дата обращения 14.09.2010).

¹⁷⁶ Краткий обзор ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.100k.ru/restoran>. Html (дата обращения 4.04.2012).

способность клиентуры, отсутствие личного опыта (сюда же входит бессистемный подход и некомпетентность), нехватка средств и неэффективное управление. Рентабельность многих наиболее успешных заведений и сейчас достигает 100%. Причем в ресторанном деле резкое сокращение спроса может оказаться фактором более важным, чем для других рынков.

Проблема в том, что рестораном как бизнесом у нас мало кто занимается. Лишь единицы, в основном иностранные рестораторы, следят за рынком, ведут жесткий учет, контролируют рентабельность блюд, выбирают поставщиков по экономическим соображениям, проводят маркетинговые мероприятия и т. д., занимаются стратегическим управлением. По данным экспертов, только 30% российских ресторанов оснащены компьютерной системой учета. И то этой проблеме рестораторы стали уделять больше внимания в последнее время, когда обороты многих упали на 30-60%.¹⁷⁷

Несмотря на небольшое по западным меркам количество ресторанов, профессионалы считают, что на петербургском ресторанном рынке конкуренция велика. Но, несмотря на это, открываются всё новые и новые рестораны и кафе. Рост сети общественного питания, наблюдавшийся в предкризисные годы, свидетельствовал о растущей востребованности этих услуг в связи повышением благосостояния жителей и гостей города, а также о благоприятном предпринимательском климате в городе.¹⁷⁸

На основании положительной динамики роста экономики, которая наблюдалась до кризиса, начавшегося в 2008 году, эксперты прогнозировали увеличение благосостояния горожан в среднесрочной перспективе. И именно данный факт стал главным стимулирующим фактором для развития рынка. Большинство специалистов уверено, что ресторанный бизнес продолжит развиваться бурными темпами и в посткризисное время.

¹⁷⁷ Краткий обзор ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.100k.ru/restoran.Html> (дата обращения 4.04.2012).

¹⁷⁸ В Петербурге представлены 42 кухни мира. 1. 08. 2007//Фонтанка.Ру. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/9.kux42.htm> (дата обращения 10.11.2010).

4.3. Выбор стратегии предприятия ресторанного бизнеса с учётом изменений на туристском рынке

Характеристика рынка общественного питания в Санкт-Петербурге может быть представлена в виде следующих показателей: объем рынка; темпы роста рынка; тенденции и перспективы развития рынка; структура рынка; ключевые игроки рынка; сегменты рынка, выделенные по разным основаниям.

Исследуются, как правило, основные сегменты рынка общественного питания по типу ресторана: рынок ресторанов street food и QSR (рестораны быстрого обслуживания); рынок ресторанов fast casual (демократичные рестораны быстрого обслуживания); рынок ресторанов casual dining (демократические рестораны); рынок ресторанов fine dining (элитарные рестораны).

Исследуются также сегменты рынка общественного питания по формату обслуживания клиентов (food court, кейтеринг, free-flow, шведский стол, drive throw), а также сегмент специализированных заведений на рынке общественного питания: кофейни; пиццерии; пивные рестораны и пабы; блинные рестораны; суши-бары.

В ходе исследования необходимо определить особенности организации ресторанного бизнеса и необходимые статьи затрат для различных форматов заведений; маркетинговые аспекты функционирования ресторанов (ценообразование, расположение, коммуникации и продвижение).

В качестве методов сбора данных используются: мониторинг материалов печатных и электронных деловых и специализированных изданий, аналитических обзоров рынка; Интернет; материалов маркетинговых и консалтинговых компаний.

Анализ статистических данных с начала 2000-х гг. до начала кризиса (конец 2008 г.) свидетельствует о том, что среди общего числа предприятий и организаций РФ на 1 января 2009 года (4771,9) количество гостиниц и рес-

торанов составило 85,9 (1,8%). Их количество по сравнению с 2008 годом практически не изменилось.

Оборот гостиниц и ресторанов в 2008 году составил 370,0 млрд. руб., это примерно 0,5 процента к общему обороту организаций (74180,9 млрд. руб.). Этот показатель вырос по сравнению с предыдущими годами, в том числе по сравнению с 2007 годом – на 75,1 млрд. руб. Среди всех малых предприятий (1347,7 тыс.) в 2008 г. гостиницы и рестораны составляли 34,3 тыс. (2,5%).

Число организаций (на конец 2008 года) составило: ресторанов и кафе - 28,5 тыс.; баров - 3,3 тыс.; столовых при организациях и учреждениях - 3,5 тыс. С 2005 года их количество постоянно росло.

В структуре затрат на производство и продажу продукции организаций торговли и общественного питания (товаров, работ, услуг, в процентах к итогу) в 2008 г. расходы на приобретение сырья, материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий для производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг) составили 41,4%; расходы на оплату труда - 24,5%; арендная плата - 6,8%.

На начало 2007 года в России насчитывалось около 30 тыс. предприятий общественного питания, а в конце 2008 года – 35,3 тыс., из которых пятая часть приходилась именно на Санкт-Петербург.¹⁷⁹ Основной рост оборота приходится, в основном, на сегмент «фаст-фуд», который наиболее демократичен по ценам.

В Москве, Санкт-Петербурге в докризисные годы число ресторанов росло не менее чем на 30%. Вместе с тем выросли и сроки окупаемости во всех сегментах. Сейчас доходность вложений редко превышает 60% годовых, 40% можно считать нормальным показателем. Самый растущий сегмент – демократичные рестораны (средний чек — до \$30). Это сегмент увеличил

¹⁷⁹ Российский рынок общественного питания: текущие состояние и перспективы развития: аналитический отчет//М.: Агентство DISCOVERY Research Group, май 2008 г.

свой объем почти на 40%. Люксовые (гастрономические) заведения, наоборот, продемонстрировали рост, не превышающий 10%.

Наиболее активный рост сопровождал сетевым ресторанным концепциям, преимущественно в нише качественной недорогой кухни (средний размер счета от \$25 до \$50 на человека). Поэтому в данном сегменте инвесторы активно ищут новые подходы, концепции, пытаются изучать своего потребителя.¹⁸⁰

Следует отметить, что многие заведения, которые имеют в своем названии слово «ресторан», фактически же являясь фаст-фудами, (как, например «Макдональдс», «Subway», «Pizza Hut»). Это примерно две трети от общего числа зарегистрированных ресторанов в Санкт-Петербурге.

Остановимся на концептуальных ресторанах, или как принято говорить – ресторанах «большой кухни». Сегодня Санкт-Петербург насчитывает примерно 350 таких ресторанов. В общем виде, их классификацию можно произвести по следующим критериям: по концепции (по основной идее); по типу кухни (русская, восточная, японская и т. д.); исходя из средней суммы чека; по целевой аудитории; по занимаемой площади (количеству посадочных мест); по географии размещения.

Приведенная классификация достаточно условна. На самом деле, количество критериев, категорий, типов и подтипов – гораздо больше, чем предусматривает ГОСТ. Встречаются рестораны, которые явно выделяются среди остальных и являются единственными в своем роде. Таких ресторанов в Санкт-Петербурге много.

Если рассматривать типологию ресторанов в Санкт-Петербурге, прежде всего, наблюдается преобладание так называемых «национальных ресторанов», количество которых составляет примерно одну треть от общего числа заведений, зарегистрированных в городе (рис.4.5).

¹⁸⁰ Кириллов Н. Анализ ресторанного рынка России. 2004 г.//Журнал «Ресторатор». [Электронный ресурс]. URL:http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_news=1198&id_groups=3 (дата обращения 8.02.2010).

На первом месте – рестораны с русской кухней. На втором – находятся «японские рестораны» (суши-бары). В начале 2000-х гг. наблюдался «японский бум», в результате которого в городе за сравнительно небольшой период времени появилось невероятное количество «японских ресторанов». Сейчас этот «бум» уже позади, и многие «японские» рестораны закрылись.

Третье место делят между собой рестораны китайской и итальянской кухни. Китайская кухня представлена как правило «средним» ценовым сегментом, больше напоминая фаст-фуды. То же можно сказать о индонезийской, тайской кухнях и других экзотических вариантах. Наблюдалась тенденция увеличения количества ресторанов итальянской кухни, что напоминает недавно закончившийся «японский бум». За последнее время в Санкт-Петербурге появилась целая плеяда итальянских ресторанов, как демократичных, так и рассчитанных на взыскательных клиентов.

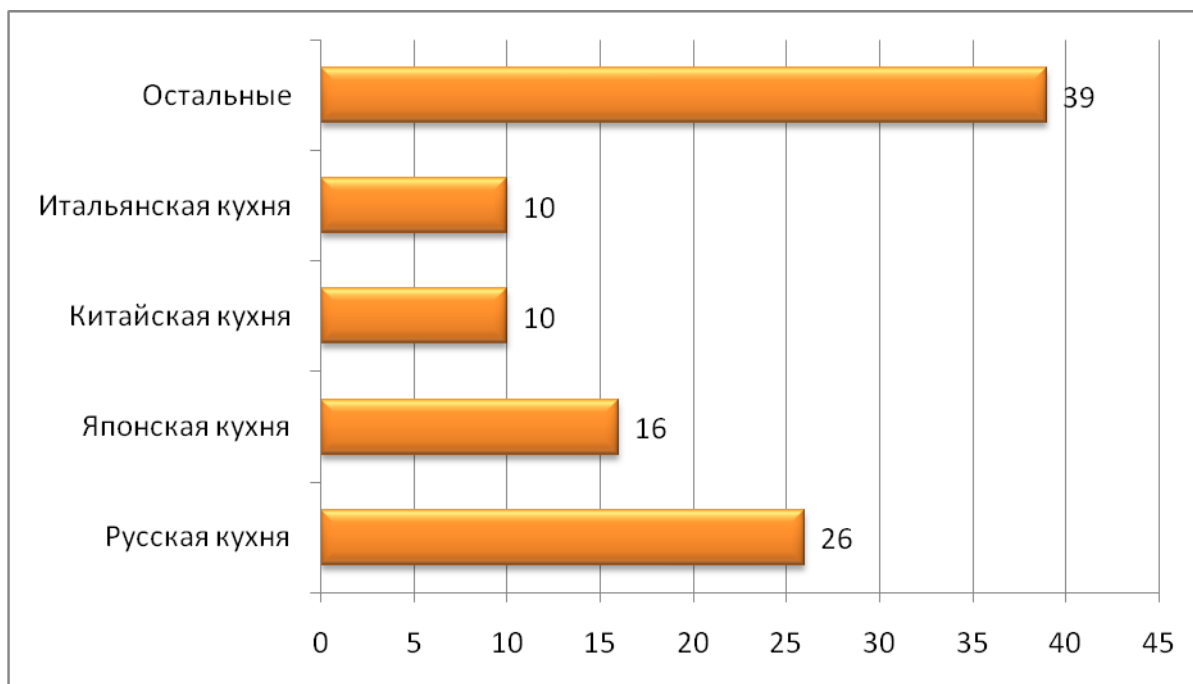


Рисунок 4.5 - Специализация заведений на национальной кухне в Санкт-Петербурге, в 2008 г., проц.

Анализ размещения ресторанов позволил выявить определённую закономерность: для крупных ресторанов характерно приближение к магистра-

лям или к крупным объектам, рассчитанным на массового посетителя - торговому центру, театру и т.д. Наиболее престижными и выгодными для размещения ресторанов зонами являются: Невский проспект (включая Старо-невский проспект) и боковые к нему улицы, зоны в районе станций метро «Владимирская», «Сенная», «Чернышевская», «Технологический институт», «Василеостровская», «Петроградская». Эти обстоятельства необходимо учитывать при принятии стратегических управленческих решений.

Например, семейный ресторан «Династия» расположился среди живописных парков, вблизи соборов и площадей, в самом сердце исторического Санкт-Петербурга, в ста метрах от Адмиралтейства. Здесь готовят завтраки и бизнес - ланчи. Комплекс «Летучий голландец» расположен на старинном судне на Мытнинской набережной, около Биржевого моста. Ресторан-клуб «Онегин» - один из самых грандиозных и дорогих проектов ресторанного Петербурга, имеет титул самого стильного заведения города, позиционирует себя в качестве заведения для стильных и богатых людей. Ресторан «Христофор Колумб» (ул. Большая Морская) с морским интерьером, предлагает своим гостям рыбную, европейскую и русскую кухню. Ресторан «1913 год» (Вознесенский просп.) очень удачно воплощает основные тенденции, присущие отраженному в его названии времени. Этот ресторан рассчитан на самую разную публику и подходит для всех видов отдыха. Ресторан «Da Vinci» расположен в самом сердце Санкт-Петербурга, на Малой Морской, очень удачно вписываясь в архитектурно-исторический комплекс центрального района города. Надо сказать, что это очень привлекательное для потенциальных посетителей место - совсем недалеко Невский проспект, Исаакиевский собор, Дворцовая площадь, знаменитый Медный всадник, чуть подальше – Адмиралтейство.

Несколько лет назад большую популярность приобрели предприятия быстрого питания - FastFood.¹⁸¹ Раньше организация на всех предприятиях

¹⁸¹ Фаст-фуд (англ. fast food, [ˈfɑːst ˈfuːd] - быстрое питание) — класс блюд быстрого приготовления, обычно предлагаемых специализированными заведениями. Термином «фаст-

быстрого питания была почти одинакова. Обязательным считалась полная автоматизация всего производственного процесса, четкое обслуживание, быстрота на раздаче, одни и те же блюда, одинаковая форма сотрудников. Но постепенно многие черты фаст-фуда стали приобретать небольшие рестораны и кафе. Ведь быстрота и четкость в обслуживании – это совсем не плохо. Сейчас в Санкт-Петербурге развернута большая сеть ресторанов быстрого питания. Это рестораны сети «Subway», «The Bus», «БлинДональдс», KFC, «Картаго», «Кошкин дом», «Ла Кукарача», «Макдоналдс», «Нямбург», «Пицца Хат», рестораны сети «Лайма», «Самовар», «Теремок», «У тещи на блинах», «Чайная ложка».

В ряду основных тенденций петербургского рынка быстрого питания можно отметить следующие: рост числа предприятий быстрого обслуживания, работающих по франчайзингу. Среди крупных сетей наиболее активно франчайзинговую схему продвигает сеть чайных «Чайная ложка»; падение популярности американского фаст-фуда – по оценкам экспертов, блинные уже отобрали у сети ресторанов «МакДональдс» 20-30% постоянных посетителей. Ощущается конкуренция и со стороны заведений быстрого питания с элементами национальной кухни других стран – китайской, итальянской, японской; трансформация одиночных заведений в сетевые; децентрализация – еще 3-4 года назад основная масса заведений быстрого питания была сосредоточена в центральных районах Санкт-Петербурга и около крупных транспортных магистралей – в Приморском и Московском районах.

Сегодня фаст-фуд уже освоил «спальные» районы, во многом за счет присутствия на фудкортах торгово-развлекательных центров. В восприятии постоянных посетителей заведениями быстрого питания являются не только объекты сетевых операторов рынка, но и любые другие кафе или рестораны, удовлетворяющие потребность в быстрой еде. Но если сетевые заведения

фуд» обозначают пищу, которую можно быстро приготовить и предоставить клиенту. Термин «фастфуд» был впервые введен в словарь Merriam-Webster в 1951 году.

быстрого питания хотя бы раз посетили 95% постоянных посетителей, то в несетевых заведениях были только 21% посетителей.

Что касается типов заведений быстрого питания, то лидерами являются классические предприятия общественного питания – объект расположен в отдельном помещении либо на фудкорте торгового комплекса – их выбрали 88% постоянных посетителей. При этом половина постоянных посетителей за одно посещение «оставляет» в кафе от 101 до 300 рублей. Средний счет за одно посещение заведения быстрого питания составляет 250 рублей на человека.

Как уже отмечалось, первой зарубежной сетью быстрого питания, пришедшей в Россию, был «Макдональдс» – ресторан этой сети был открыт в 1990 году, на Пушкинской площади в Москве. Сегодня рестораны «Макдональдс» работают в 37 городах России. В Санкт-Петербурге на сегодняшний день представлено 25 ресторанов компании.¹⁸²

Основанная в 2001 году сеть чайных «Чайная ложка» на сегодняшний день является одной из крупнейших сетей фаст-фуд в России, она насчитывает 64 чайных, из которых 44 находятся в Петербурге и Ленинградской области. Кроме того, сеть представлена еще в 13 городах России. Ассортимент сети включает блины с начинками, салаты и различные виды чая. Стратегическая цель «Чайной ложки» – стать лидером рынка ресторанов быстрого обслуживания в России, возрождая традиции русских чайных.

Компания «Ростик'с-KFS» возникла в 2005 году в результате альянса американской ресторанной сети KFC и российской «Ростик'с». Основа меню – куриный шашлык, пельмени, чебуреки и пирожки, а также мировые хиты от KFC – такие, как Original Recipe, Twister, Zinger и курица, приготовленная по рецепту от KFC. В настоящее время в Санкт-Петербурге работает 21 точка сети.

¹⁸² Обзор рынка заведений быстрого питания в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL: http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/pitanie/1202_obzor.php (дата обращения 19.04.2011).

Сеть «Теремок» начала свою деятельность в 1998 году с открытия небольших павильонов у станций метро. В дальнейшем последовало расширение ассортимента предлагаемых блюд и переход к формату ресторана. В настоящее время сеть «Теремок» в Санкт-Петербурге насчитывает более 40 ресторанов и несколько десятков блинных киосков в Санкт-Петербурге и в Москве. Посетителям предлагаются блины и каши с начинками, а также хлебки, салаты и десерты. Сведения о распространении сетевых заведений быстрого питания в России, Санкт-Петербурге и Ленинградской области в 2010 г. представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4 – Сведения о распространении сетевых заведений быстрого питания в России, Санкт-Петербурге и Ленинградской области (2010 г.)

Название сети ресторанов быстрого питания	Распространение предприятий сети в России	Распространение в Санкт-Петербурге и Ленинградской области
«Макдональдс»	Работают в 37 городах России	В Санкт-Петербурге работает 25 ресторанов
«Чайная ложка»	Работают в 13 городах России, насчитывает 64 чайных	В Санкт-Петербурге и Ленинградской области работает 44 заведения
«Ростик'с-KFS»	Нет сведений	В Санкт-Петербурге работает 21 точка сети
«Теремок»	Нет сведений	В Санкт-Петербурге работает 31 ресторан и 42 блинных киоска

По оценке, сформированной на основании результатов исследования, емкость рынка быстрого питания в Санкт-Петербурге в 2010 году составляла от \$ 850 до 950 млн. в год.¹⁸³

За первое десятилетие 2000-х гг. сеть предприятий общепита в Санкт-Петербурге увеличилась практически в 6 раз, ежегодный прирост составлял в среднем 4-5% или около 200 предприятий. Санкт-Петербург стал одним из

¹⁸³ Обзор рынка заведений быстрого питания в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL: http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/pitanie/1202_obzor.php (дата обращения 19.04.2011).

лидеров рынка общественного питания. Пятая часть предприятий ресторанного бизнеса России приходилась на Санкт-Петербург.

Но если сравнивать Санкт-Петербург с крупными столицами мира, то городу есть куда расти. Например, только в Нью-Йорке почти 20 000 предприятий общественного питания, в Лос-Анджелесе – 25 000. В Санкт-Петербурге одно заведение общепита приходится на 815 человек, в Нью-Йорке – на 365, в Париже – на 126.

Но у Санкт-Петербурга существуют перспективы улучшения показателей рынка общественного питания. На основании положительной динамики роста экономики в посткризисный период, эксперты прогнозируют увеличение благосостояния горожан в среднесрочной перспективе. И именно данный факт, по их оценке, должен стать главным стимулирующим фактором для развития рынка. Большинство специалистов уверено, что ресторанный бизнес продолжит развиваться.¹⁸⁴

В истории рынка общественного питания Санкт-Петербурга периоды ускоренного роста уже наблюдались. Так в 2000 году рынок вырос в среднем на 25%, однако у некоторых участников рост оборотов достигал 50% и более. По официальным данным, в 2002 году сеть предприятий общественного питания увеличилась на 4,9%. За 2002 год было открыто 204 предприятия общественного питания. По итогам 2003 года в Петербурге оборот общественного питания составил 7,5 млрд. рублей, что на 10% было больше аналогичного показателя 2002 года.

В целом, в период 2000-2005 годов рынок общественного питания развивался весьма быстрыми темпами. Средний годовой прирост с 2000 по 2005 г. составил 4-6%. Кроме того, с мая по сентябрь эти цифры обычно увеличиваются за счет открытия летних кафе, которых с каждым годом становится

¹⁸⁴ По материалам "РБК. Исследования рынков". 14.01.2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.business-test.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=5383> (дата обращения 14.05.2011).

все больше. Если в 2000 году в городе работало около 400 летних кафе, то уже к 2004 году их количество возросло до 700.¹⁸⁵

По состоянию на 1 января 2004 года сеть предприятий массового питания в Санкт-Петербурге насчитывала 4610 организаций, в том числе 327 ресторанов, 545 баров, 2225 кафе, 1065 закусочных. В них работало около 100 тысяч человек. В 2004 году было открыто 212 предприятий общественного питания при 117 закрытых; таким образом, прирост составил 95 заведений, 80% из них составили кафе. Больше всего предприятий общественного питания открылось в Центральном, Петроградском и Адмиралтейском районах. Годовой оборот петербургского рынка общепита момент составлял около \$265 млн. (4% от оборота рынка розничной торговли) с темпом годового прироста около 10% в год.

На рынке начали проявляться тенденции, характерные для зрелого рынка. Крупные сети общественного питания занялись ребрендингом и более четким позиционированием. Так, в 2004 году рестораны сети «Патио Пицца» сменили вывеску на «IL Патио». Анализ показывает, что, по мере насыщения рынка, примеры изменения названий и уточнений концепций работы предприятий ресторанного бизнеса будут становиться обычным явлением. В условиях расширения возможности выбора со стороны потребителей это естественный процесс уточнения своей ниши на рынке.

Фаст-фуд в петербургском варианте имеет ряд особенностей. Здесь относительно невысок процент мелкорозничных точек и мобильных автокафе, много стационарных предприятий, специализирующихся на одном продукте. Число заведений с 1999 года увеличилось более чем на 87% и к концу 2005 - года превысило 1650 единиц, что составило 34% от общего количества предприятий отрасли, причем доля мелкорозничных точек не превышала 10%. На 2003 год емкость Петербургского рынка фаст-фуда составила 220 млн. долларов. В 2003 году сеть быстрого питания Санкт-Петербурга увеличилась на

¹⁸⁵ Исследование рынка общественного и быстрого питания Санкт-Петербурга. // Санкт-Петербургская информационно – консалтинговая группа «Центр пространственных исследований». СПб., 2007.

7,3% при росте рынка в целом 4,5%, при этом заведения быстрого питания посетило около 3 млн. человек.¹⁸⁶ В 2002-2005 годах в развитие петербургских сетей фаст-фуда было вложено около 200 млн. долларов.

В 2006 г. в Санкт-Петербурге работало уже около 5000 заведений общественного питания. Оборот этого рынка составил 13,1 млрд руб.¹⁸⁷ На 1 июля 2007 г. общее количество предприятий общепита в городе составило уже 5645. Заметное место в отрасли по-прежнему занимали предприятия быстрого обслуживания. Число фаст-фудов в Петербурге составило 2 тыс. 054, а их удельный вес в общем количестве предприятий общественного питания достиг 36,4%.

Прирост предприятий общественного питания в Петербурге в 2007 году составил 213 заведений, 139 из которых - кафе. Ресторанов стало больше на 21, баров - на 27. По числу открывшихся в 2007 г. предприятий общепита лидировал Колпинский район (34 новых заведения), за ним следовал Калининский (27 предприятий) и Центральный районы (25 точек общепита). Общее число работающих кафе, ресторанов и баров выше всего в Центральном районе города - здесь функционирует 1 тыс. 086 точек общественного питания. На втором месте - Адмиралтейский район с 561 заведением, на третьем - Петроградский, где расположено 490 предприятий общепита.

На 1 июля 2009 года сеть предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге насчитывала более 6,5 тыс. предприятий. Из них более 53% приходится на кофейни.¹⁸⁸ Всего в Петербурге работает 907 предприятий общественного питания с национальной кухней, в которых представлены традиционные блюда 42 стран. Из них 217 предлагают посетителям блюда русской кухни и 138 - японской. Немного уступают им в популярности рес-

¹⁸⁶ Исследование рынка общественного и быстрого питания Санкт-Петербурга. // Санкт-Петербургская информационно – консалтинговая группа «Центр пространственных исследований». СПб., 2007.

¹⁸⁷ Рынок пивных растет на 100% в год. 2 08. 2007 //Ведомости//. [Электронный ресурс].URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/1.rinpiv.htm> (дата обращения 15.04.2011).

¹⁸⁸ Кофейный Петербург. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2009-11-17-1314/> (дата обращения 20.03.2010).

тораны китайской кухни (их в Санкт-Петербурге - 107) и итальянской (93 заведения).¹⁸⁹ Динамика роста предприятий ресторанного бизнеса представлена на рис. 4.6.

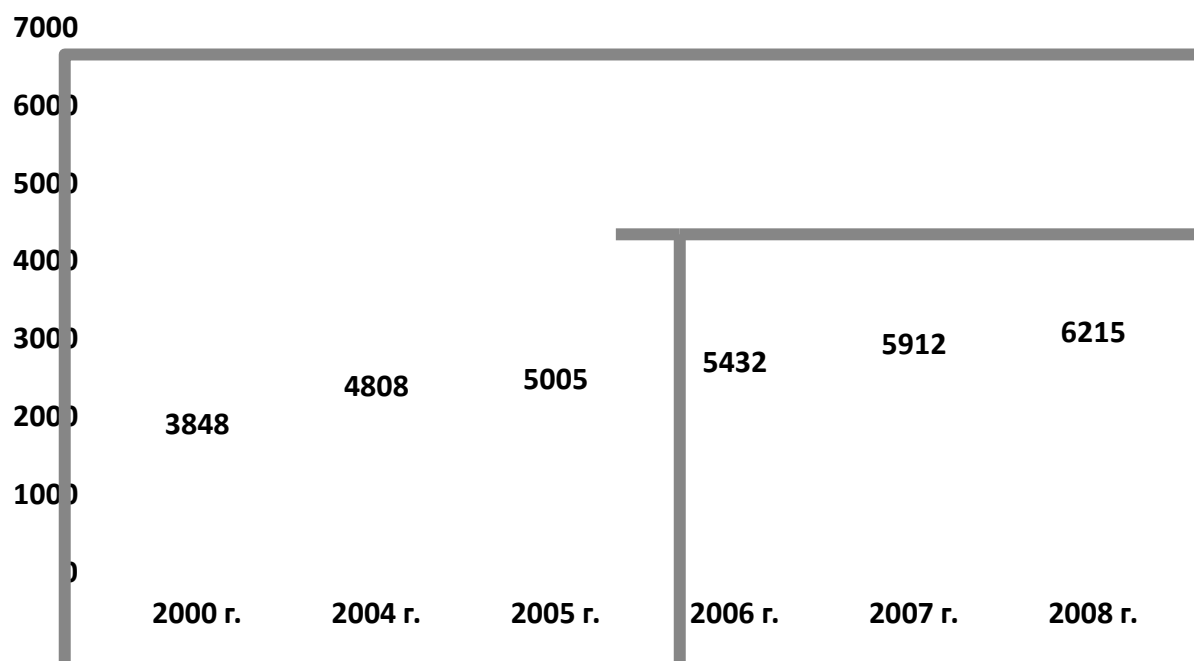


Рисунок 4.6 - Количество предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге по годам 2000-2008 гг., ед.

Классификация и количество предприятий общественного питания Санкт-Петербурга по типам предприятий (в 2008 г.) представлены на рис. 4.7.

¹⁸⁹ В Петербурге представлены 42 кухни мира. 1. 08. 2007//Фонтанка.Ру. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/9.kux42.htm> (дата обращения 10.11.2010).



Рисунок 4.7 – Классификация и количество предприятий общественного питания Санкт-Петербурга по типам предприятий в 2008 г.

Структура предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге в 2008 году представлена на рис. 4.8.



Рисунок 4.8 - Структура предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге в 2008 г., проц.

Средняя обеспеченность посадочными местами в кафе, ресторанах, барах и столовых Петербурга составляет 58,3 места на 1 тыс. жителей города при нормативе 47,2 посадочных места на тысячу жителей. В то же время, этот показатель неравномерно распределяется по районам города. В частности, в Центральном районе он достигает 265 мест, в то время как в Красносельском составляет лишь 21 посадочное место на 1 тыс. жителей.

В 2006 году петербуржцы оставили в ресторанах и кафе более \$550 млн. Для сравнения, в 2004 году выручка петербургских заведений общественного питания составила около \$365 млн., а в 2005 году - уже более \$400 млн.¹⁹⁰ Оборот предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге за первое полугодие 2007 г. увеличился на 16,3% по сравнению с аналогичным периодом 2006 года и достиг 12 млрд. 247 млн. руб.¹⁹¹ Примерно такими же темпами рынок рос и в 2008 году. За первую половину 2009 года Петербургский рынок общепита увеличился на 16%. Прирост обеспечили демократичные заведения. Из 267 предприятий, открытых в 2009 году, 132 - кофейни. За полгода в городе появился также 21 новый ресторан и 27 баров.¹⁹²

На рис. 4.9 представлены расходы на ресторанные услуги на душу населения в 2006 г., \$/чел.¹⁹³

¹⁹⁰ Более половины петербуржцев - 69% - время от времени питаются вне дома//AdLife. 2. 04. 2007. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.cafenews.ru/pages/analytics/2.vnedoma.htm> (дата обращения 10.09.2013).

¹⁹¹ РБК Санкт-Петербург 6. 04. 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/8.cafe139.htm> (дата обращения 14.03.2011).

¹⁹² Петербургскому рынку общепита далеко до насыщения. 20. 01. 2009 //Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/10.daleko.htm> (дата обращения 19.09.2010).

¹⁹³ Обзор рынка общественного питания в Санкт-Петербурге. СПб.: PBL Holding, 2008.

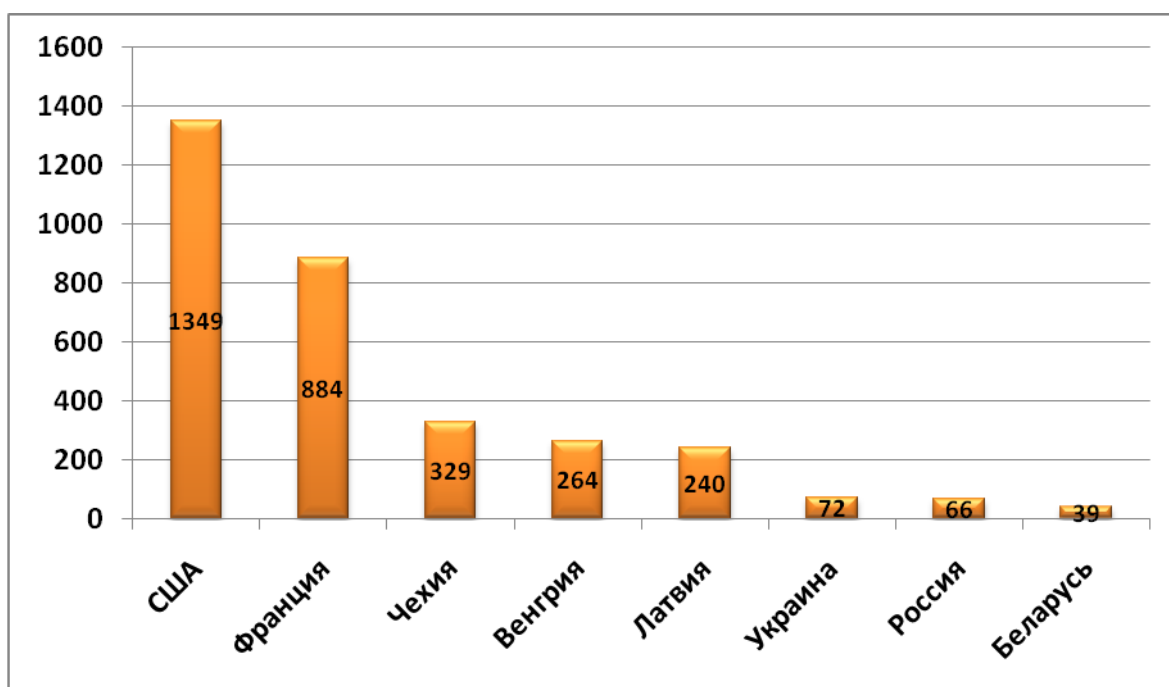


Рисунок 4.9 - Расходы на ресторанные услуги на душу населения в 2006 г., \$/чел.

К крупнейшим игрокам среди сетей кафе и ресторанов первого десятилетия 2000-х гг. можно отнести "Макдональдс", "Чайную Ложку", "Идеальную Чашку", Pizza Hut, "Теремок", "KFC", "Кофе Хаус", "Крошку-Картошку". В каждом из этих заведений бывают не менее 10% всех петербуржцев, посещающих сети кафе и ресторанов.¹⁹⁴ Обзавелись эти заведения и своей "эксклюзивной" аудиторией. Чем выше показатель "эксклюзивности" посещения сетей кафе и ресторанов, тем менее охотно посетители ищут замену питанию в их любом любимом кафе или ресторане. Наибольшей среди сетей ресторанов и кафе долей "эксклюзивных" посетителей обладают "Макдоналдс" (19,8%), "Чайная Ложка" (9,2%), «Pizza Hut» (7,9%) и KFC (7,5%).

Посетителями исключительно какой-то одной сети заведений являются 35,6% посетителей сетей кафе и ресторанов Петербурга. При этом такие "эксклюзивные" посетители формируют 24,6% выручки петербургских сетей кафе и ресторанов, а оставляют они ежемесячно порядка 26,5 долларов, в то

¹⁹⁴ Более половины петербуржцев - 69% - время от времени питаются вне дома//AdLife. 2. 04. 2007. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.cafenews.ru/pages/analytics/2.vnedoma.htm> (дата обращения 10.09.2013).

время как среднестатистический посетитель оставляет в различных сетях кафе и ресторанов 37,5 долларов в месяц.

Ресторанный холдинг "Кофе Хауз", например, во второй половине 2010 г. открыл в Москве и Санкт-Петербурге порядка 10 кофеен. Планы развития предполагают открытие ещё 10 точек. Инвестиции в открытие одной точки составляют примерно 300-500 тыс. долл. По итогам 2010 г. "Кофе Хауз" ожидает роста выручки по сравнению с 2009 г на 12-15 проц, в то время как в 2009 г выручка упала по сравнению с 2008 г на 15-20 проц. "Кофе Хауз" – ресторанный холдинг, в состав которого входят сеть кофеен "Кофе Хауз", рестораны азиатской кухни "Азия Кафе", рестораны русской кухни "Винегрет Кафе", спецпроект "Витамин Бар", рестораны Fosters, "Спорт Бар". Компания была основана 29 сентября 1999 г. В 2010 г. общее количество кофеен "Кофе Хауз" в России и на Украине составляло 211.¹⁹⁵

Все популярнее у жителей города становятся пивные бары, доля посетителей которых (старше 16 лет) в населении города увеличилась во втором полугодии 2006 года по сравнению с первым на 2,5% и составила 15,2% . Одной из причин такого изменения является, по-видимому, рост числа потребителей пива: в настоящий момент любителей этого напитка в Петербурге более 2 млн. человек, что составляет почти 48% от всего населения старше 16 лет¹⁹⁶ Петербургские рестораторы взялись за развитие сетей пивных баров. В 2005 году в городе работала только одна сеть из пяти ресторанов "Толстый фрэер". Летом у нее появился конкурент - сеть СПБ, насчитывающая уже четыре бара. За два года "Толстый фрэер" увеличится до 10 заведений.

Сеть демократичных пивных создала компания "Балтийский экспресс", которой принадлежат рестораны "Русская рыбалка", "Карл и Фридрих" и Holsten Beer House. Кроме того, в городе, действует несколько десятков пив-

¹⁹⁵ Холдинг "Кофе Хауз" планирует в 2010 г открыть в Москве и Петербурге порядка 10 кофеен. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2010-04-14-1795/>(дата обращения 19.05.2011).

¹⁹⁶ Более половины петербуржцев - 69% - время от времени питаются вне дома//AdLife. 2. 04. 2007. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.cafenews.ru/pages/ analytics/2.vnedoma.htm> (дата обращения 10.09.2013).

ных баров и ресторанов, не входящих в сети. "Балтийский экспресс" инвестирует в строительство пивного ресторана больше \$1 млн. Обычно же для открытия одной пивной надо от \$200 000 до \$500 000. Инвестиции в "Сибирскую корону" составляют примерно \$500 000.¹⁹⁷ А новый "Толстый фраер" обошёлся владельцам в \$200 000-300 000 и окупается в течение трех лет.

Инвестиции в бар площадью 400 кв. м не менее чем в \$400 -500 тыс. А небольшое заведение на 150-250 кв. м обойдется, в \$200 -300 тыс. Окупиться оно может в течение двух лет. Стоимость среднего чека в пивной колеблется от 250 до 350 руб. Раньше на массовом рынке такого предложения практически не существовало. Эта ниша заполнена максимум на 25%, потенциал у нее огромный. Обостряется конкуренция пивных ресторанов с сетями. Сети могут отвоевать у ресторанов часть непритязательной публики.

Популярность пивных ресторанов можно сравнить с модой на кофейни, возникшей около семи лет назад. По нашему мнению сегмент пивных будет расти еще несколько лет, как это было с кофейнями. Несмотря на усиление конкуренции, рынок кофеен еще не заполнен, в 2006 году он вырос на 30%. В 2007 году увеличился примерно на столько же. Простота кухни и большая доля пива в продажах обеспечивают пивным рентабельность до 30%, примерно как у кофеен. А наценка на кружку пива может превышать 200%. Впрочем, это не рекорд, цена чашки кофе в шесть раз выше, чем ее себестоимость. Некоторые сети построили свои пивоварни.

Таким образом, рост предприятий ресторанного бизнеса происходит в основном за счет демократичного сегмента рынка. Так группа компаний "Теремок" в 2007 г. открыла 10 ресторанов и четыре киоска. Сеть "Чайная ложка" в 2007 году увеличилась на 10 чайных. Рост обеспечивают уже существующие заведения. Рынок растет за счет увеличения количества посетителей и их готовности больше тратить на еду вне дома. Рост связан с появлением

¹⁹⁷ Рынок пивных растет на 100% в год. 2 08. 2007 //Ведомости//. [Электронный ресурс].URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/1.rinpiv.htm> (дата обращения 15.04.2011).

новых точек, а вот средний чек достаточно стабилен. Рост оборота происходит за счет увеличения количества заведений.¹⁹⁸ Оборот также увеличивается за счет высоких цен на продукты питания и коммунальные услуги. Можно предположить, что рынок дешевых заведений будет расти еще несколько лет.

Несмотря на жесткую конкуренцию и кризисный спад потребления, к Петербургу проявляют интерес крупные западные кофейные сети. За последний год в город пришли такие известные бренды, как «Costa Coffee» и «Coffeeshop company».

Британская сеть «Costa Coffee» работает на ресторанном рынке Петербурга с 2008 года. Франшизу на их открытие получил российский ресторанный холдинг «Ростинтер» (владеет также «IL Патио», «Планета Суши» и др.). Австрийская сеть «Coffeeshop Company» открыла свои заведения в октябре 2008 года. Ее интересы в России представляет ООО «Кофе-СЭТ» (входит группу СЭТ, принадлежащую бывшим владельцам престижных казино в Петербурге; ей же принадлежит ресторан «ПалкинЪ» на Невском). Анализ рынка свидетельствует о том, что старожилы петербургского рынка ресторанных услуг не боятся конкуренции со стороны своих западных коллег.

Рынок кофейных услуг Санкт-Петербурга уже сформирован и поделен. Обозначены лидеры рынка – это «Кофе Хауз», «Шоколадница» и «Идеальная чашка». Однако в Москве, например, соотношение кофеен на душу населения значительно выше, не говоря уже о Европе. Поэтому перспективы роста у нашего рынка еще есть.¹⁹⁹ Среди преимуществ иностранных компаний - солидные бюджеты, большой опыт работы в кофейном бизнесе и высокий уровень маркетинга, однако российские компании лучше знают рынок и им проще работать с потребителем. Среди минусов иностранных брендов можно

¹⁹⁸ Петербургскому рынку общепита далеко до насыщения. 20. 01. 2009 //Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/10.daleko.htm> (дата обращения 19.09.2010).

¹⁹⁹ Кофейный Петербург. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2009-11-17-1314/> (дата обращения 20.03.2010).

выделить низкую степень идентификации среди петербуржцев, а также довольно высокие цены.

Рынок кофеен Санкт-Петербурга оценивается примерно в 400 млн. долл. Основные игроки на этом рынке - сети «Кофе-хауз», «Шоколадница», «Кофемания». О строительстве сетей в России объявили две международные сети кофеен «Starbucks» и «Costa Coffee». Однако амбиции иностранцев не пугают наших игроков. Они полагают, что с приходом зарубежных игроков не изменится расстановка сил кофейных сетей на московском и петербургском рынках.

Во-первых, высокие арендные ставки и дефицит кадров не позволят им вести агрессивную политику на рынке. Насколько целесообразен такой бурный рост в регионах, тоже неясно. Поскольку инвестиции в развитие одной кофейни в регионе такие же как и в столице, в среднем 150 тыс. долл., а рентабельность ниже, чем в Москве. Окупаемость кофейного бизнеса в регионах составляет порядка трех-четырёх лет, в столице - два-три года.

Во-вторых, иностранные сети работают в формате, где продается в основном кофе на вынос, ассортимент блюд ограничен, в этих кофейнях не курят, алкоголь там не предусмотрен. Тогда как в Санкт-Петербурге самые популярные кофейни работают в формате ресторанного типа, в которых наряду со стандартным набором напитков и выпечки предлагаются салаты, каши, супы, появляется алкоголь. Средний чек в кофейнях равен 500 руб., 30-40% от этой цены составляют напитки. При этом большинство посетителей находятся в кофейнях продолжительное время, час-полтора, а формат, в котором работают «Starbucks» и «Costa Coffee», не учитывает национальной особенности кофепития - в этих заведениях посетитель может пить кофе максимум 10-15 минут.²⁰⁰

Исследование показывает, что нельзя однозначно утверждать, что зарубежные сети проиграют. У них может появиться свой потребитель, кото-

²⁰⁰ Российские кофейни против иностранных. [Электронный ресурс] . URL:[http://www.coffeetime.ru /news/coffee-house/2008-04-18-964-Starbucks/](http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2008-04-18-964-Starbucks/) (дата обращения 14.09.2011).

рый до сих пор не ходил в кофейни. Проведённое исследование показало, что некоторые сети в качестве эксперимента они будут развивать данный формат кофейни в аэропортах, на вокзалах и бизнес-центрах. Объяснение этому простое: в нашей стране формируется культура потребления кофе, соответственно, любой формат кофеен найдет свою нишу. В стране масса регионов, где вообще нет кофеен, половину этого рынка занимают одиночные небрендовые кафе, которые вряд ли смогут конкурировать с сетевиками.

В 2010 году в России работало более 1000 кофеен, а потенциальная емкость только московского рынка кофеен составляет две тысячи заведений, Санкт-Петербурга – одна тысяча. Конкуренция на рынке кофеен существует в пределах одной улицы, центра города. По оценкам аналитиков, возможности развития этого рынка огромные. На 100 тыс. жителей Москвы, например, приходится 0,7 кофеен, в Нью-Йорке эта цифра составляет - 27, в Сиэтле – 62, в Милане – 135.²⁰¹

В настоящее время процветающим сектором ресторанного бизнеса и фаст-фудов в Санкт-Петербурге является франчайзинг. Франчайзинг фаст-фудов и ресторанов является одним из самых прибыльных сфер в пищевой индустрии. В каком-то смысле, франчайзинг косвенно повышает уровень занятости в стране. Компании-владельцы имеют возможность предоставлять больше услуг, чем ожидает клиент. Это включает в себя специальные заказы, которые могут быть учтены поварами. Рестораны, предоставляющие услуги «шведский стол» могут предложить клиентам различные виды блюд, по более низкой цене.

Фаст-фуд рестораны имеют очень широкую сеть, в которой все операции рационализированы. Это обеспечивает высокое качество пищи наряду с первоклассным сервисом во всех компаниях франчайзинговой сети. Даже рестораны быстрого обслуживания, которые продают только бутерброды, могут предложить высококлассный сервис, доставляемый специально обу-

²⁰¹ Российские кофейни против иностранных. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2008-04-18-964-Starbucks/> (дата обращения 14.09.2011).

ченными работниками. Все это благодаря тому, что большинство ресторанов работает по соглашению франшизы.

Исследование показывает, что лучшим типом франчайзинга в ресторанном бизнесе является индустрия по производству пиццы. Франчайзинг в ресторанном бизнесе гарантирует, что предоставлены самые лучшие услуги клиентам, а качество продукции одинаково в любой ветви ресторана. Иногда, полагаясь на стандарты, применяемые в ресторане, сложно определить, является ли конкретный ресторан - филиалом или франшизой.²⁰²

Главным препятствием для развития предприятий ресторанного бизнеса демократичного сегмента является дефицит подходящей недвижимости. Хороших проходных мест для них не хватает. Конкуренция за подходящие помещения идет не внутри сети общественного питания, а с игроками других отраслей - банковским, сотовым ритейлом²⁰³ и торговлей.

Всеобщее внимание в последнее время приковано к проблеме глобального экономического кризиса, которая отражается, в той или иной мере на всех сферах экономической деятельности, в частности на ресторанном бизнесе²⁰⁴.

Произошло замедление темпов роста рынка общественного питания. Это обусловлено тем, что под влиянием кризиса потребительские предпочтения посетителей элитных ресторанов смещаются в пользу более демократичных заведений. Развитие различных сегментов рынка в 2008 году в Москве и

²⁰² Франчайзинг ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.finlib.ru/business/franchising/119850.htm> (дата обращения 19.04.2012).

²⁰³ Ретейл (англ. retail) - розничная торговля, продажа товаров конечному потребителю (частному лицу). В отличие от оптовой торговли, товар, купленный в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже (согласно действующему законодательству, пункту 1 статьи 492 Гражданского кодекса Российской Федерации), а предназначен для непосредственного использования.

²⁰⁴ Клейман А.А. Оптимизация организационной структуры и управления предприятием в условиях экономического кризиса.- СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 92 с. С.39-40; Клейман А.А. Проблемы и направления развития регионального туризма в России в условиях финансово-экономического.- СПб.: ВВМ, 2010. – 626 с. – С. 234-239; Клейман А.А. Стратегия развития туристского бизнеса в России в условиях экономического кризиса.- СПб.: Д.А.Р.К., 2010.-336 с. - С.123-133; Клейман А.А. Стратегия туристского бизнеса в России в условиях финансово-экономического кризиса//Вестник Национальной Академии Туризма, №4(12) октябрь-декабрь 2009. – 88 с. – С. 12-16.

Санкт-Петербурге происходило неравномерно. Наиболее динамично развивался сегмент фаст-фуда. Как показало исследование, ежегодный рост сегмента фаст-фуд, составлял 20-27%.

Сегмент ресторанов класса премиум находится в состоянии стагнации. Рынок идет по пути демократизации, и потребитель ориентируется не на пафосность заведения, а на удобство. Городским ресторанам хватает гостей. Правда, в некоторые дорогие рестораны теперь можно попасть без резервирования места.²⁰⁵

В результате кризиса в 2009 году с рынка ушло до 30% игроков. Прежде всего, сокращение прибыли произошло из-за уменьшения числа корпоративных мероприятий. Их количество в декабре 2008 года сократилось на 40% по сравнению с 2007 годом. Рестораторы планировали, что потеря прибыли составит 10-15%, а не 30%. В первую очередь пострадал топ – сегмент - из-за того, что строительные и автомобильные компании отменили корпоративные мероприятия.²⁰⁶

В 2009 году кризис затронул все сегменты ресторанного бизнеса. До 30% заведений были на грани закрытия. Особенно тяжело пришлось высокому сегменту и ресторанам в классе выше среднего: себестоимость блюд продолжала расти, как и стоимость продуктов. До 50 заведений, запуск которых был запланирован на последнюю декаду 2008 года, так и не открылись.

Весь 2008 год российский рынок общественного питания сохранял темпы роста выручки на уровне 10-15%, лишь к декабрю из-за начавшегося кризиса прирост оборота замедлился до 5%. По итогам 2008 года доходы предприятий общепита увеличились на 12% по сравнению с 2007 годом, до 723 млрд. рублей. С начала 2009 года динамика оборота этого сектора потребительского рынка стала отрицательной. Выручка российских предприятий

²⁰⁵ Петербургскому рынку общепита далеко до насыщения. 20. 01. 2009 //Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/ analytics/10.daleko.htm> (дата обращения 19.09.2010).

²⁰⁶ В Петербурге может закрыться треть ресторанов. 02.07.2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/ pages/ analytics/index.4.9.htm> (дата обращения 15.09.2010).

общественного питания в мае 2009 года снизилась на 11,2% по сравнению с маем 2008 года, до 57,6 млрд. рублей. Всего за период с января по май 2009 года оборот кафе, ресторанов, баров и столовых составил 275,5 млрд. рублей, что на 8,2% меньше, чем год назад.²⁰⁷ В 2009 году объем российского рынка общественного питания превысил 630 млрд. руб., а московского – 120 млрд. руб.²⁰⁸

В 2009 году оборот общественного питания в Санкт-Петербурге составил 38,3 млрд. рублей и снизился на 3,2 млрд. рублей по сравнению с 2008 годом. На протяжении 2009 года отмечалось снижение оборота общественного питания по отношению к предыдущему году.²⁰⁹

Представляется, что наиболее устойчивым в период кризиса оказался бизнес сетевых ресторанов, заведений fast-food и street-food известных брендов, в которых существует быстрая, хорошо отлаженная система работы с клиентом и приемлемая ценовая политика. По мнению экспертов, дорогие, качественные рестораны с хорошей репутацией и продуманной политикой работы, могут замедлить темпы роста, но останутся на плаву.²¹⁰ Труднее всего пришлось ресторанам среднего ценового сегмента без продуманной концепции развития. При существующих тенденциях снижается поток посетителей ресторанов в целом, перемещение посетителей из ресторанов среднего ценового сегмента в недорогие заведения, в том числе fast-food и street-food. Рестораны, не сумевшие адаптироваться к условиям рынка, оказались не у дел.

²⁰⁷ Выручка российского общепита падает из-за кризиса//Restoranoff. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.cafenews.ru/pages/analytics/index.5.6.htm> (дата обращения 20.11.2013).

²⁰⁸ Российский рынок общественного питания: рестораны и фаст-фуды. Вып. 3. М.: DISCOVERY Research Group, 2009. [Электронный ресурс]. URL: http://www.foodsmarket.info/RESEARCH_PARSE_XML_PHP/getresearch.php?id=170&h=foodsmarket.info (дата обращения 3.09.2011).

²⁰⁹ Основные итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга в январе-июне 2010 года. [Электронный ресурс]. URL: http://gov.spb.ru/day/new_stat (дата обращения 3.09.2011).

²¹⁰ Ресторанный бизнес. Способы выхода из кризиса. [Электронный ресурс]. URL: http://www.econcept.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=86:2009-02-20-00-42-25&catid=35 (дата обращения 04.03.2011).

Таким образом, влияние экономического кризиса сказалось на темпах роста рынка общественного питания. Например, обороты московских ресторанов сократились на 10%. Основная причина: сокращение интереса к питанию вне дома со стороны среднего класса, пострадавшего от экономического кризиса. Именно на представителей среднего класса ориентировано основное количество ресторанов. В связи с этим темпы роста индустрии общественного питания замедляются. Если до 2008 года была типична нереальная для любого развитого рынка динамика роста 20-25%% в год, то в 2009 г. по некоторым данным оборот рынка не изменился, хотя в некоторых регионах падение составило 15-20%.²¹¹ Вместе с тем в кризисе есть и положительные стороны для рынка общественного питания: кризис дал рынку общественного питания новый толчок для развития за счет смещения спроса на питание в более дешевый сегмент.

В ходе исследования, проведенного в 2010 году, были выявлены следующие основные проблемы, которые приходится решать владельцам ресторанного бизнеса: изменились предпочтения посетителей ресторанов: большая часть клиентов стала ставить во главу угла не вкусную и качественную кухню, которая до кризиса в Москве уже была в изобилии, а дешевизну. Этим моментально воспользовались владельцы более демократичных заведений, которые открыли на месте обанкротившихся ресторанов низкобюджетные заведения (с нулевым декором и менее качественной едой), средний чек в которых составляет менее 30 у. е. Эти заведения медленно вытесняют те рестораны, в которых работают над кухней и предлагают качественные продукты, и поэтому при всем желании не могут сделать средний чек меньше, чем 50 у. е. По мнению известных рестораторов, за те 10-12 лет, когда рестораны в Москве и Санкт-Петербурге развивались очень быстрыми темпами, клиенты не смогли подняться до нужного уровня. Качество столичных и петербургских ресторанов обогнало подготовленность клиента, и эта тенденция только

²¹¹ Рынок общественного питания в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития. 29.06.2009. [Электронный ресурс]. URL:[http:// www.foodservice-info.ru/news/2752.html](http://www.foodservice-info.ru/news/2752.html) (дата обращения 13.02.2011).

обострилась в кризис. Например, в Москве закрылись многие французские рестораны.²¹²

В ходе исследования было проведено сравнение ситуации в общественном питании Санкт-Петербурга с другими городами России.

Кризисный год стал своеобразной санацией ресторанного рынка Санкт-Петербурга. Закрылись проекты, в которых не было соответствия цен ожиданиям (где за никакую кухню просили сумасшедшие деньги). Закрылись рестораны с невнятными концепциями, ориентированные на всех, а значит, ни на кого (где в меню было всего понемногу). Кому-то пришлось скорректировать концепции, кто-то отказался от нерентабельных точек, но все игроки ресторанного рынка в Петербурге остались, даже появились новые.

Кризис можно трактовать как "новые возможности", и если хорошо продумать концепцию, можно добиться успеха в ресторанном бизнесе и на "сниженном спросе". Конечно, на развитие бизнеса нужны средства, но все-таки в первую очередь должна быть профессиональная команда, с которой можно открывать ресторан. Без единомышленников тяжело, тем более, если цель - активно развиваться и захватывать рынок. И конечно, лучше не совмещать роли инвестора и управленца - строить ресторан должны профессионалы.²¹³

Период кризиса был сложным для всего ресторанного рынка в целом и для каждого его участника в частности. Выявились несколько тенденций в развитии ресторанного бизнеса: число желающих выйти на него отнюдь не уменьшилось, а, по крайней мере, осталось на прежнем уровне - ресторанный бизнес по-прежнему интересен. Ключевые игроки ресторанного рынка выстраивают перспективы своего развития.

В 2010-м году продолжился естественный отбор самых сильных игроков на рынке. Например, для петербургской сети кафе "О'СУШИ" 2009-й год

²¹² Деллос А. Высший пилотаж// IMPERIAL, август 2010. - С. 43-44.

²¹³ Спрос на хорошие рестораны не снижается // РесторановедЪ. Январь 2010. [Электронный ресурс]. <http://www.restoranoved.ru/article.php?numn=1800> (дата обращения 10.09.2013).

был сложным, выручка в связи с кризисом резко упала. Но с октября 2008 г. появилась тенденция к росту. И уже к марту 8 2009 года сеть вернула свои позиции, вышла на уровень 2008 года. Экономический спад нельзя назвать сугубо отрицательным явлением. В сети кафе "О'СУШИ" тщательно проанализировали свою деятельность, оптимизировав затраты. Многие были пересмотрены, и теперь именно кадры - люди - являются приоритетом сети. Были разработаны новые стандарты, четко определены персональные зоны ответственности. А так как на рынке труда - и это еще один плюс уходящего года - появилось много возможностей найти профессионалов, сеть воспользовалась этой возможностью и сейчас скрупулезно работает над формированием профессиональной команды. Эта работа продолжалась и в 2010 году, хотя база уже заложена - сильные ключевые позиции подобраны. Был приглашен к сотрудничеству опытный маркетолог и воплощается в жизнь новый маркетинговый план: гостям-студентам предлагаются бесплатные билеты на развлекательные мероприятия, дискотеки, а семейным парам предоставляется возможность провести профессиональную фотосессию для всей семьи.

Сеть адаптировалась к ситуации на рынке, подготовилась к трудностям, заложен потенциал развития. К концу 2010 года был открыт третий ресторан. Будет и дальше развиваться служба доставки, увеличиваться количество районов доставки. Чтобы сохранить завоеванные позиции, планируется внедрение новой системы контроля качества продукции. Запланировано развитие социальных проектов: поддерживать животных в Ленинградском зоопарке; работать с ветеранами и блокадниками, проводить для них бесплатные обеды и ужины.

Многие рестораторы уже осознали, что автоматизация весьма эффективно помогает преодолеть кризис и, в конечном счете, сэкономить значительные средства.

Проведенное в 2010 году исследование позволило сделать следующие выводы, которые, как представляется, стали основой для принятия стратегических предпринимательских решений в ресторанном бизнесе:

1. Основными критериями выбора ресторана являются вкусовые качества продукта и местоположения, именно на эти факторы следует обратить внимание в первую очередь. Для работы в сегменте классического фаст-фуда, это означает, что нужно располагаться в местах высокой концентрации проживающих или работающих людей, при этом само расположение должно быть в местах с высокой проходимостью.

2. Многие посещают ресторан ради того, чтобы поесть и только после затем, что бы провести там свободное время.

3. Наибольшими любителями фаст-фуда в Санкт-Петербурге являются две возрастные группы 20 – 29 лет и 30 – 39 лет, 24% и 30% соответственно, распределение по полу примерно равное 54% женщин и 46%. Посещение фаст-фуда могут позволить себе семьи, у которых уровень дохода выше 3000 рублей на члена семьи. Но чаще могут позволить себе посещение фаст-фуда, семьи, у которых уровень доходов на члена семьи: от 5000 до 10000 рублей и от 10000 до 20000 рублей.²¹⁴

Основой для принятия решений в стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса являются маркетинговые исследования рынка общественного питания

Стратегия маркетинга предприятия ресторанного бизнеса – это целенаправленная деятельность предприятия ресторанного бизнеса по продвижению своего продукта. Иными словами, стратегия маркетинга, это наличие ресурсов и навыков предприятия ресторанного бизнеса, с одной стороны, возможностей и рисков с другой стороны и с учетом угроз исходящих из окружающей среды, действуют в настоящем и будущем, и надеются достичь спрогнозированных целей деятельности.

Стратегия управления маркетингом – это способность действовать на рынке, т.е. способ, при котором предприятие ресторанного бизнеса достигает поставленных целей по выполнению плана продаж. Каждое предприятия рес-

²¹⁴ Исследование рынка общественного и быстрого питания Санкт-Петербурга. // Санкт-Петербургская информационно-консалтинговая группа «Центр пространственных исследований». - СПб., 2007.

торанного бизнеса стремится доминировать на рынке и занять соответствующий сегмент рынка. Для того, чтобы формировать стратегию маркетинга, необходимо учитывать факторы, влияющие на стратегию продвижения собственного продукта.

Стратегическое управление маркетингом заключается в том, что надо точно знать потребности и возможности рынка. Кроме этого следует иметь в виду, что имеется возможность управлять потребностями посетителей, а это, значит, управлять процессом производства и сбыта продукции.²¹⁵

Все элементы и этапы стратегии маркетинга должны быть самодостаточны, и прописаны имеющимися средствами. Ниже рассмотрим элементы и этапы стратегии маркетинга предприятия ресторанного бизнеса. Особое место в стратегии маркетинга занимает внешняя среда.

Формирование стратегии поведения предприятия ресторанного бизнеса строится на изучении окружающей среды и с учетом ее влияния. Исходя из анализа окружающей среды, формируется стратегия и тактика предприятия ресторанного бизнеса, на рынке где непосредственно реализуется продукт. При стратегическом планировании и соответствующем управлении оказывают существенное влияние следующие внешние факторы: экономические; технико-технологические; конкурентные; рыночные; социальные; политические; международные.

Стратегическое управление маркетингом можно разделить на несколько этапов.

Первый этап - изучение рынка реализации продукции и услуг ресторана. Стратегия выстраивается исходя из спроса и предложения на рынке. Если рынок растущий, то производство увеличивается, и задача заключается в поиске своего клиента. Если рынок стабильный, то за счёт качества, рекламы и системы продвижения ресторанных услуг. Если рынок стагнирующий и идёт на спад, то задача предприятия ресторанного бизнеса удержать объёмы про-

²¹⁵ Цевелев В.В., Молотков Ю.И. Основы менеджмента. - Том 1. Организационно-производственный менеджмент: учебник. - 2- изд., доп. - Новосибирск: СГУПС, 2009.- 292 с.

изводства и реализации, найти новые ниши реализации и новые виды продукции и услуг.

Второй этап - прогноз рынка реализации продукции и услуг ресторана. Определяется востребованностью продукта, в частности объемом сложившейся системы реализации продукции и услуг ресторана.

Третий этап - оценка производственных возможностей предприятия ресторанного бизнеса. Определяется расчетом производственной мощности предприятия ресторанного бизнеса и возможности ее нарастить, исходя из принятой стратегии деятельности предприятия.

Четвертый этап - формирование маркетинговых целей предприятия. Маркетинговое поведение предприятия ресторанного бизнеса на рынке можно выразить ключевыми словами: первым на рынок; вслед за лидером; равнение на мировой передовой опыт; качество, качество и ещё раз качество; признание «фирменности»; работа на имидж – это работа без рекламы; разработка альтернативных вариантов реализации продукта.

Пятый этап - разработка стратегических альтернатив маркетинга. Стратегические альтернативы придают предприятию ресторанного бизнеса четкую определенность, целенаправленность действий и предсказуемость конечных результатов, исходя из вариаций возможностей предприятия. Поэтому разработка стратегических альтернатив с помощью планирования дает предприятию ресторанного бизнеса возможность занимать доминирующее положение. Планирование при этом такое ведется не только на год, но и на ближайшую и далекую перспективы. Различают следующие типы стратегических альтернатив: рост производства продукции или услуг ресторана; сокращение производства продукции или услуг; ограниченный рост производства продукции или услуг; сочетание всех трех типов стратегических альтернатив.

Шестой этап - выбор стратегической альтернативы маркетинга. Стратегические альтернативы это возможные направления деятельности предприятия ресторанного бизнеса, экономически рассчитанные и имеют свой воз-

можный конечный результат. Выбор альтернативы развития предприятия ресторанного бизнеса осуществляется исходя из экономической целесообразности организации производства продукции и принятой к исполнению альтернативы.

Седьмой этап - реализация стратегической альтернативы маркетинга (тактика реализации). На каждый тип стратегических альтернатив разрабатывается стратегический план, который и является основой стратегии реализации продукта в быстро меняющихся условиях рынка. Реализация стратегического плана развития, объемов производства продукта, требует от предприятия ресторанного бизнеса стратегического управления маркетингом.

Такие планы, целесообразно реализовывать, в современных структурах управления крупными ресторанными комплексами и сетями с выделением специализированных служб, отделов по маркетингу, продажам (реализации), поставкам (снабжению). С помощью таких специализированных органов координируется вся деятельность по реализации целей деятельности предприятия ресторанного бизнеса, и просматриваются все возможные стратегические альтернативы реализации, продвижения ресторанного продукта на рынке.

Восьмой этап - контроль и анализ реализации стратегической альтернативы маркетинга. Контроль и диагностика это непременное условие реализации стратегической альтернативы и в целом всего производства.

В Санкт-Петербурге с каждым годом все больше возможностей выбирать рестораны, кафе, бары не только по набору сервисных услуг, но и по кухне. По оценке экспертов, более 50% петербургских ресторанов – это недорогие демократические рестораны со средней стоимостью чека \$10-30; около 40% – рестораны со стоимостью чека \$30-50; менее 10% – элитные гастрономические рестораны со средней стоимостью счета более \$60. Самые дорогие - более 80 у.е. за ужин.

Среднедушевые затраты на ресторанные услуги в России составляли, по данным на 2006 год, около \$66, что значительно ниже показателей не

только развитых, но и развивающихся стран. Такое отставание показателей России от других стран свидетельствует о высоком потенциале ресторанного рынка, и его недостаточной насыщенности. По прогнозам консолидация рынка, а также его региональная экспансия в дальнейшем будут способствовать сокращению отставания России от развитых стран, в первую очередь за счет роста реальных доходов населения в посткризисный период и как следствие, увеличения расходов населения на потребительские нужды.

Если в регионах Центральной России сейчас наблюдается бум фаст-фуда и демократических сетевых концепций, то в окрестностях Санкт-Петербурга открываются по-настоящему загородные рестораны. В 2008 году, в докризисный период, в пригородах около 60 подобных ресторанов. Объем инвестиций в некоторые из них составляет миллионы долларов. Большинство этих ресторанов находятся в средней ценовой категории – чек здесь не превышает \$30-50. Большинство петербургских загородных заведений привлекают клиентов лояльной ценовой политикой (цены в среднем на 15-20% ниже городских). В то же время, новые игроки этого рынка предлагают среднее меню, по стоимости ненамного отличающееся от «городских» стандартов – около 40 у.е. на человека. Расчет в данном случае идет на то, что «на природе» клиент сильно экономить не будет.²¹⁶

У петербургского рынка общественного питания есть неплохие перспективы. Можно отметить творческий подход и повсеместное внедрение отраслевых инноваций. Тем не менее, многие петербургские рестораторы демонстрируют своеобразный неоправданный снобизм. Как показывает практика, многие заведения города, декларируя свою эксклюзивность и необычность, на деле никак не могут объяснить действительное концептуальное содержание своей ресторанной политики. Периодически встречающееся халатное отношение к подбору персонала, вялая информационная политика и хаотичная маркетинговая стратегия приводят к тому, что многие рестораны, претендующие на звание элитных таковыми отнюдь не являются. В связи с

²¹⁶ Обзор рынка общественного питания в Санкт-Петербурге. СПб.: PBL Holding, 2008.

этим еще ярче обозначилась потребность в использовании самых разнообразных маркетинговых инструментов, в том числе популярного в последнее время бенчмаркинга.

В период кризиса для многих ресторанов премиум-класса пришло время, когда четко продуманными шагами нужно откорректировать позиционирование и резко улучшить клиентскую и рекламную стратегии, чтобы не потерять посетителей. Тем более, эффективные затраты на разработку маркетинговых рекомендаций, как правило, не превышают недельный оборот ресторана, работающего со средним уровнем загрузки, а их результативность в итоге выражается ростом продаж, обозначенным, как минимум, десятками процентов.

Обратная ситуация проявляется в бюджетном сегменте и в сегменте фаст-фуда. Кризис в достаточной степени уже повлиял на предпочтения посетителей. В условиях экономии многие петербуржцы, сохраняя практику посещения ресторанов в выходные дни, смещают свои предпочтения в пользу заведений с более демократичными ценами. В результате как малоизвестные рестораны, так и сетевые заведения японской, итальянской и русской кухни столкнулись с резким наплывом посетителей. Как показало исследование, такое положение закрепится в ближайшее время. Еще больше возрастет роль различных рекламных инструментов, в том числе и в BTL формате. BTL (от англ. below-the-line - под чертой) - комплекс маркетинговых коммуникаций, отличающихся от прямой рекламы ATL (от англ. above-the-Line) уровнем воздействия на потребителей и выбором средств воздействия на целевую аудиторию. Включает в себя стимулирование сбыта, мерчендайзинг, POS-материалы (аббр. от англ. point of sale — место продажи), директ мейл (от англ. direct mail — прямые почтовые рассылки), выставки и многое другое. BTL позволяет доносить рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно к индивидуальному потребителю, сообщение в этом случае носит максимально личностный и индивидуальный характер, место воздейст-

вия максимально приближается к месту продажи или к месту, где принимается решение о покупке.

По российской классификации BTL включает в себя: стимулирование сбыта среди торговых посредников (trade promotion); стимулирование сбыта среди потребителей (consumer promotion); прямой маркетинг (direct marketing); специальные мероприятия (special events); партизанский маркетинг (guerrilla marketing); POS-материалы; трейд-маркетинг.

В общих чертах ситуацию 2009-2013 гг. можно назвать как «битва за покупателей». Особенно важно в таких условиях для принятия стратегических решений получение подробной информации о перспективах развития новых точек в тех или иных районах города. К сожалению, были случаи, когда анализ привлекательности территории проводился уже после того, как новый ресторан или киоск быстрого питания были открыты.²¹⁷

Общая характеристика петербургского рынка кофеен указывает на то, что формат кофейни по праву относится к одному из самых «нестрогих» ресторанных форматов по причине огромного разнообразия предлагаемых концепций, а также является одним из самых молодых форматов рынка. В настоящее время в России работает около 3 000 кофеен, и примерно 30% из них приходится на сетевые проекты. В Санкт-Петербурге насчитывается порядка 350 кофеен, причем почти половину рынка занимают столичные компании «Шоколадница» и «Кофе Хауз».

По данным исследования, рынок кофеен в Санкт-Петербурге еще далек от насыщения (рынок насыщен только на три четверти). Емкость петербургского рынка кофеен составляет около 200 млн. долл. Подавляющее число заведений данного формата расположено в центре города: в Центральном (22,70%), Адмиралтейском (11,96%) и Петроградском (6,90%) районах города. Однако, постепенно ситуация меняется, и кофейни начинают активно осваивать нецентральные районы. Некоторые сетевые

²¹⁷ Рынок общественного питания и кризис: обзор экспертов. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.4dpr.ru/company/news/549/03.08.2010> (дата обращения 14.11.2012).

предприятия делают ставку на развитие исключительно в спальных районах, отмечая имеющийся, но не удовлетворенный здесь спрос на такие заведения. При открытии кофейни предпочтение отдают европейской кухне (44% кофеен), следом за ней идет русская и итальянская кухни (9% и 8% соответственно).²¹⁸

Кофейни Санкт-Петербурга можно классифицировать по нескольким основополагающим признакам: по контингенту потребителей, по среднему чеку и по методу обслуживания. Также разделяют сетевые и несетевые заведения. По величине среднего чека всех представителей кофейного рынка можно разделить на дорогие заведения и заведения, рассчитанные на посетителей со средним уровнем дохода.

В дорогих заведениях средний чек составляет 600-900 руб. («Триумф», «Фокус», «Hemingway»). Такие кофейни делают акцент, прежде всего, на эксклюзивности и качестве своей продукции, а также на высокий уровень обслуживания. Основная категория состоятельные люди – постоянные клиенты заведения. Заведения, рассчитанные на посетителя со средним уровнем дохода, сумма среднего чека в которых составляет 300-450 руб. («Кофе Хауз», «Шоколадница», «Coffeeshop»). Кофейни предлагают традиционный ассортимент (кофе, кофейные коктейли, напитки, десерты и т.д.), обладающий хорошими потребительскими свойствами.

Доля сетевых кофеен по Санкт-Петербургу в конце 2010-х гг. составляла 65%, против 35% несетевых кофеен. Но тенденция такова, что с каждым годом сетевые кофейни теряют свои позиции, еще в 2006 году они занимали до 80% рынка, в 2008 разделение было 75% на 25%.

Несомненным плюсом сетевых кофеен являются достаточно большие активы, открывающие возможности для нововведений и экспериментов. Так, сеть кофеен «Кофе Хауз» наладила производство собственного сорта кофе – «кофе хауз бленд», поскольку обладает необходимым оборудованием для

²¹⁸ Обзор рынка общественного питания Санкт-Петербурга в сегменте кофеен. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.analyticgroup.ru/news/?id=25> (дата обращения 25.12.2012).

обжарки кофейных зерен. Единичные кофейни делают ставку, прежде всего, на постоянных клиентов. У каждого из таких заведений существует определенный процент завсегдатаев, лояльных именно к этой кофейне.²¹⁹

Маркетинговое исследование посетителей заведений общественного питания России в докризисный период было проведено в декабре 2007 г. - январе 2008 г.

Анализ положения на региональных рынках общепита указывает на то, что если смотреть на этот рынок через призму деления России на регионы, то тяжелее всего дела обстояли именно в Москве и Петербурге. Экономический кризис ударил по ним с большей силой. В Санкт-Петербурге. Премиальных заведений, больше всего ощутивших на себе экономическую нестабильность, в Санкт-Петербурге не так много, как в столице, но и запас прочности ресторанного бизнеса в городе не столь высок. Ограниченность свободных ресурсов не позволила многим хорошим проектам переждать кризис. С другой стороны, закрылось много и таких, которые не представляли собой ничего ценного: ни в смысле интересности концепции или формата – для сообщества в целом, ни в смысле прочного бизнеса – для собственников.

Основных трендов кризиса на петербургском ресторанном рынке в 2009 году было три: нехватка посетителей; изменения в меню для упрощения фирменных блюд; большие скидки вплоть до демпинга.

Покупательская способность ресторанной аудитории Петербурга (как горожан, так и гостей города) существенно снизилась. Первую половину 2009 года рестораторы выжидали, когда же наметиться «дно» кризиса. Так, например, в ресторанах «Строганов стейк хаус», «Русская рюмочная», «Фиш-хаус» (компания «Свои в городе») к июню 2009 года оборот упал на 7% по сравнению с 2008 годом, в июле - на 10%, а посетителей стало на 20% меньше.

²¹⁹ Обзор рынка общественного питания Санкт-Петербурга в сегменте кофеен. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.analyticgroup.ru/news/?id=25> (дата обращения 25.12.2012).

Но к августу 2009 года ресторанный рынок Санкт-Петербурга стал оживать. Начали активней открываться новые заведения, - что интересно, некоторые были задуманы уже после начала кризиса, - и новые сетевые проекты демократичного сегмента. Общепит, несмотря на кризис, показал медленный, но все же рост. Количество заведений по сравнению с началом года увеличилось на 100 и перевалило за порог в 6500 точек. (В основном прирост произошел за счет кафе. С начала года число таких предприятий увеличилось с 53 до 67,7%.²²⁰

Проведённое маркетинговое исследование позволило выявить особенности и тенденции развития рынка общественного питания в Санкт-Петербурге. В последние годы ресторанный бизнес в Санкт-Петербурге стал привлекать все больше инвесторов из самых разных сфер бизнеса. Это связано, прежде всего, с привлекательностью данного рынка в условиях экономического роста страны и благосостояния населения, а также с возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования ресторана при его грамотном управлении (общественное питание является одной из самых ликвидных отраслей экономики).

В то же время ресторанный бизнес таит в себе много опасностей для потенциальных инвесторов. В России отсутствует серьезный рыночный опыт в ресторанной сфере и многолетние традиции. Кроме того, нет наработанной методологической базы, помогающей вести бизнес. Еще одна трудность заключается в том, что для многих инвесторов ресторан рассматривается как источник дохода не требующий большого внимания.

Большая часть заведений общественного питания ставит свою тематическую направленность в зависимость от типа кухни: охотничья, спортивная, домашняя и т. д. Предприятие без явно прослеживающейся тематики рискует остаться незамеченным на фоне многообразия конкурентов. Основная ошибка инвесторов, пришедших на ресторанный рынок из других сфер бизнеса, -

²²⁰ Что происходило на региональных рынках общепита//Restaurant Explorer. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.restology.ru/delo/35-krizis/122-region> (дата обращения 11.12.2011).

ставка на ту кухню, которую знают и понимают. Однако этого недостаточно. Многие инвесторы недооценивают сложность ресторанного рынка. Для того чтобы ресторан начал приносить прибыль, необходимо построение грамотной маркетинговой политики, нацеленной на привлечение и удержание целевой аудитории. Поэтому следует заранее проинформировать население об открытии заведения, а затем поддерживать постоянный интерес к нему, как привлекая новых посетителей, так и формируя лояльность старых.

Если же речь идет о принципиально новой специализации ресторана (особенно с экзотической кухней), следует в обязательном порядке адаптировать кухню для российских потребителей с учетом их вкусов при поддержании постоянного наличия доступных для приготовления блюд продуктов. Как только проходит апогей моды на какой-либо ресторан с необычной кухней (это занимает примерно около года при отсутствии мощной рекламы), либо наступает период стабильности при условии принятия предлагаемой кухни, либо ресторан вынужден искать новые направления в меню и вкусах, чтобы сохранить привлекательность.

Сейчас ниша ресторанов для клиентов среднего класса со средним чеком 10-15 долл. развивается за счет открытия демократичных заведений - кафе, кофеен и ресторанов фаст-фуд. Значительную долю среди открывающихся ресторанов занимают японские суши-бары. Именно поэтому на рынке происходит постепенный перенос инвестиционной активности из ниши дорогих ресторанов в сегмент ресторанов и кафе средней ценовой категории, а также фаст-фудов.

Для предприятий общественного питания большое значение имеет наличие так называемого «якоря», обеспечивающего постоянный поток клиентов, поскольку в основном конкуренция среди рестораторов идет за месторасположение, являющееся в данном бизнесе одним из ключевых конкурентных преимуществ. Именно поэтому большая часть ресторанов расположена в центральных районах, что объясняется привлекательностью центра города для времяпрепровождения жителей и гостей города. Именно поэтому подав-

ляющее количество потенциальных инвесторов хотят иметь ресторан в центре города. Для предприятий фаст-фуда и демократичных кафе наиболее выгодным является расположение возле метро или на пересечении крупных транспортных магистралей. Однако, уровень затрат и конкуренция в условиях центра, являются более высокими, чем в других районах.

Рестораны в центре Санкт-Петербурга, как правило, открываются в уже существующих помещениях, в основном на цокольных этажах и в подвалах жилых домов, хотя заведения, претендующие на высокий ценовой уровень, обычно избегают подобных мест. Отмечается довольно высокий спрос на помещения в нежилых домах, поскольку размещение в них предприятий общепита сопряжено с меньшими трудностями, нет опасности возникновения конфликта с жильцами. Дефицит усиливается еще и за счет того, что к помещениям для таких заведений предъявляют много технических требований.

В связи с этим наблюдается тенденция к децентрализации на петербургском рынке общественного питания. Только за 2005 год доля заведений общепита, находящихся в спальных районах города выросла с 38% до 45%. Спальные районы на данный момент достаточно специфичны с точки зрения предпочтений. Пока четкого структурирования предпочтений не произошло. Одни спальные районы имеют одну специфику: жители отдают предпочтение концептуальным заведениям, другие - становятся приверженцами кафе и фаст-фудов в торговых центрах, ритейл-парках и моллах. В любом случае, операторам ресторанного рынка приходится работать пока на перспективу. Они занимают места и еще только готовятся зарабатывать. Сегодня еще нет единого мнения, какая концепция будет наиболее успешная и какие усилия придется прикладывать для продвижения услуг.

Сегодняшний опыт показывает, что успешными могут быть самые разные концепции. Сформировать равномерные потоки в спальных районах очень сложно, поэтому нужно под них подстраиваться. Кроме того, в спальных районах возрастет необходимость в «кафе около дома», ориентированных на формирование групп постоянных посетителей, а некоторые крупные

сетевые заведения (например, «McDonald's») возводят в спальных районах коммерческую недвижимость специально под свои требования.²²¹

Постоянные затраты на содержание ресторана в среднем на 30-40% состоят из арендной платы за помещение. Разброс ставок на рынке аренды ресторанной недвижимости очень велик. За объект в наиболее привлекательном месте Санкт-Петербурга (в районе Невского, Владимирского, Загородного, Садовой, Литейного, Московского проспектов, Малой и Большой Конюшенных улиц) могут запросить до 2600 долларов за кв. м в год. В спальных районах, в отдалении от метро и магистралей, в промышленных зонах аренда стоит от 110 долларов за кв. м в год. Средняя же ставка для помещения, расположенного в престижном районе с хорошими дорогами и развитой транспортной инфраструктурой, составляет 1200-1800 долларов за кв. м в год. Почти половина инвесторов требуют, чтобы в предлагаемом им для размещения ресторана помещении раньше не было предприятий общественного питания, поскольку переломить репутацию предшественника порой очень нелегко. По свидетельству специалистов, должно пройти не меньше 2-3 лет, чтобы имидж заведения можно было создавать с чистого листа. Кроме того, многие рестораторы подыскивают помещения исходя из уже существующей концепции будущего заведения, предъявляя определенные требования по метражу, форме зала и высоте потолков.

Ресторанный рынок Петербурга в 2011 году показывал небольшой, но устойчивый рост по отношению к 2010-му году. Так за 9 месяцев (с января по сентябрь) официальный оборот рынка общественного питания составил 36736 млн. руб. (в процентном соотношении – 104,3% к аналогичному периоду 2010 года, когда оборот составлял 33298 млн. руб.). Но неустойчивая экономическая ситуация в стране может немного снизить динамику роста, что отчасти наблюдается с августа, когда оборот рынка составил 98,0% по

²²¹ Пугач Ю. В. Особенности и тенденции развития рынка общественного питания. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultactiv.ru/publications/show/726614/> (дата обращения 17.12.2011).

отношению к августу 2010 г. Далее тенденция продолжалась. Так в сентябре этот показатель составил 99,7%, а в октябре - 97,3%²²².

Таблица 4.5 - Динамика оборота общественного питания Санкт-Петербурга за 2009-2011 год

Период	2009		2010		2011	
	млн. рублей	в % к соответствующему периоду предыдущего года	млн. рублей	в % к соответствующему периоду предыдущего года	млн. рублей	в % к соответствующему периоду предыдущего года
I полугодие	20338	88,0	21588	99,6	24120	105,8
год в целом	39463	84,1	45922	110,3	49845	102,6

Из таблицы 4.5 видно, что прирост динамики оборота общественного питания за 1 полугодие 2011 года составил 6,2% к аналогичному периоду прошлого года.

Произошло перераспределение долей между игроками различных ценовых сегментов рынка. Так, доходы заведений верхнего ценового сегмента с января по июль 2011 года упали на 4%, а низкого – выросли на 18-22%. Относительно стабильным остается средний ценовой сегмент.

Сегментация ресторанного рынка СПб по форматам. На июль 2011 года в Петербурге, по данным Института ресторанных технологий, работало 388 заведений русской кухни. Второе место занимает итальянская – 232, немного сдала позиции японская кухня – 203, стало больше ресторанов кавказской кухни – 144 заведения (рис. 4.10)²²³.

²²² Маркетинговое исследование «Ресторанный рынок Санкт-Петербурга в 2011 году: ситуация и тренды». Институт ресторанных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reste.ru/marketing2011/marketissl-1.htm> (дата обращения 12.10.2012).

²²³ Маркетинговое исследование «Ресторанный рынок Санкт-Петербурга в 2011 году: ситуация и тренды». Институт ресторанных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reste.ru/marketing2011/marketissl-1.htm> (дата обращения 12.10.2012).

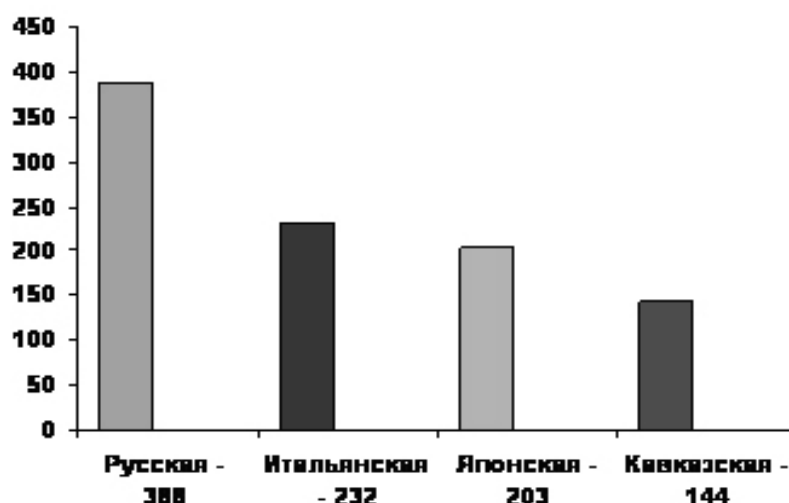


Рисунок – 4.10 - Кулинарные направления, наиболее представленные на ресторанном рынке Петербурга, 2011 г.

По данным КЭРППиТ на январь 2011 года в Санкт-Петербурге насчитывалось более 6,8 тысяч точек питания. Данные Института ресторанных технологий о структуре и сегментации ресторанного рынка Санкт-Петербурга в 2011 году представлены на табл. 4.6.

Таблица 4.6 - Структура ресторанного рынка Санкт-Петербурга, 2011 г.

№ п/п	Наименование	Количество	В процентах к общему количеству предприятий
1.	Рестораны	742	10,8%
2.	Бары	811	11,8%
3.	Кафе и кофейни	3629	52,7%
4.	Закусочные	1163	16,9%
5.	Столовые	219	3,2%
6.	Буфеты и кулинарии	322	4,6%
	Всего	6886	100%

Основные игроки ресторанного рынка СПб (по форматам). На петербургском рынке фаст-фуда лидирует «Макдональдс», у которого открыто 44 заведения. Сеть блинных «Теремок» также насчитывает 44 стационарных

точки (не считая киосков). Замыкает тройку лидеров сеть быстрого питания KFC, у нее открыто в Петербурге 30 заведений.

На рынке Санкт-Петербурга первое место занимает сеть «Кофе Хауз» (56 кофеен), второе — «Шоколадница» (27 кофеен). 24 кафе открыто Coffeeshop Company. Остальной рынок примерно в равных долях разделён между местными сетевыми операторами, среди которых наиболее заметны «Чайникофф» и «Чайкофф» (17 кофеен) и «Идеальная чашка» (12 заведений), рис.4.11²²⁴.

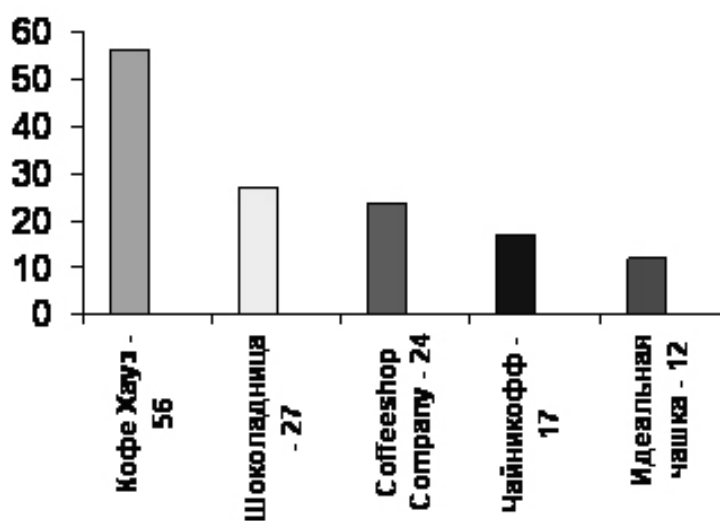


Рисунок 4.11 - Петербургский рынок кофеен, основные сетевые операторы

Потребители ресторанных услуг. В результате опроса была получена информация, из которой следует, что с 2009 года к 2011-му году произошел рост посещений предприятий питания. Вместе с тем, если сравнивать с ситуацией на пост-кризисном ресторанном рынке, то становится очевидным: посещаемость не выросла, а только приблизилась к посещаемости докризисного периода.

В 2011 году из 1 тыс. опрошенных (случайная выборка, возраст – 20-45 лет, доход средний и выше) 1 раз в неделю и чаще предприятия питания по-

²²⁴ Маркетинговое исследование «Ресторанный рынок Санкт-Петербурга в 2011 году: ситуация и тренды». Институт ресторанных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reste.ru/marketing2011/marketissl-1.htm> (дата обращения 12.10.2012).

сещали 29 процентов (для сравнения: в 2010 – 24%, в 2009 – 18%, в 2008 – 14%, в 2007 – 28%), табл. 4.6; 4.7 ²²⁵.

Таблица – 4.6 - Динамика частоты посещений кафе и ресторанов гостями в возрасте 20-45 лет со средним и выше доходом в 2007-2011 гг.

Частота посещений	2007	2008	2009	2010	2011
реже 1 раза в месяц, %	25	28	36	30	26
1 раз в месяц, %	22	38	27	22	25
2-3 раза в месяц, %	25	20	19	24	20
1 раз в неделю, %	17	9	13	18	21
2 раза в неделю и чаще, %	11	5	5	6	8

Таблица 4.7 - Частота посещений предприятий питания (по форматам) гостями в возрасте 20-45 лет с доходом от 25-30 тыс. на члена семьи в 2011 г.

	реже 1 раза в месяц, %	1 раз в месяц, %	2-3 раза в месяц, %	1 раз в неделю, %	2 раза в неделю и чаще, %
Частота покупок в передвижных заведениях (киосках с блинами, хот-догами и пр.) со средним чеком до 150 руб.	61	16	14	9	-
Частота посещений демократичных стационарных заведений со средним чеком до 300 руб.	17	15	29	36	3
Частота посещений кафе и ресторанов со средним чеком до 700	5	14	21	35	25

²²⁵ Маркетинговое исследование «Ресторанный рынок Санкт-Петербурга в 2011 году: ситуация и тренды». Институт ресторанных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reste.ru/marketing2011/marketissl-1.htm> (дата обращения 12.10.2012).

руб.					
Частота посещений ресторанов со средним чеком до 1500 руб.	5	22	20	26	27
Частота посещений ресторанов со средним чеком до 2000 руб.	16	7	31	29	17
Частота посещений ресторанов со средним чеком выше 2500 руб.	34	26	19	17	4

Стоимость продукции общественного питания в СПб глазами потребителей. Эксперты Института ресторанных технологий сходятся во мнении, что средний петербуржец, особенно молодой, психологически давно готов к европейским порядкам и мог бы хоть каждый день питаться в кафе, если бы не экономическая составляющая: у него попросту нет на это денег. Соотношение средних заработных плат и средних чеков предприятий питания аналогичных форматов в Петербурге, Москве и Париже – отнюдь не в пользу Санкт-Петербурга.

Институт ресторанных технологий провел сравнительный анализ цен (время – июль 2011 года) на эспрессо (50 мл), сэндвич с ветчиной (125 г) и свежавыжатый апельсиновый сок (200 мл.) в трех городах – Петербурге, Москве и Париже. Рассмотрев по тридцать действующих меню ресторанов в каждом из городов, мы получили следующие средние цены в евро (табл. 4.8).

Таблица 4.8 – Средние цены на напитки и сэндвичи в ресторанах в 2011 г., евро

Продукция	Петербург	Москва	Париж
Эспрессо	2,8	2,6	3,01
Сэндвич с ветчиной	2,5	2,2	3,4
Сок апельсиновый	3,6	4,8	4,3

Таким образом, можно утверждать, что цены на напитки и сэндвичи в ресторанах в Санкт-Петербурга сопоставимы с ценами в ресторанах Москвы и французской столицы. Но доходы потребителей – нет. Следовательно, потребительский поток будет расти не в ресторанах, а в заведениях смежных форматов с менее высоким средним чеком.

Электронный опрос, проводимый Институтом ресторанных технологий в июне 2011 года (в опросе принимали участие 1000 человек – наиболее активные участники тематических ресурсов, посвященных ресторанам) показал, что 67% респондентов считают цены завышенными. Особенно данное положение характерно для холодных напитков, подаваемых в кафе и ресторанах. При этом 21% респондентов полагают, что эластичность ценового спроса не достигла максимума и на качественные ингредиенты цена может быть выше. 12% ответили, что цены могут, как подниматься, так и опускаться (рис. 4.12).

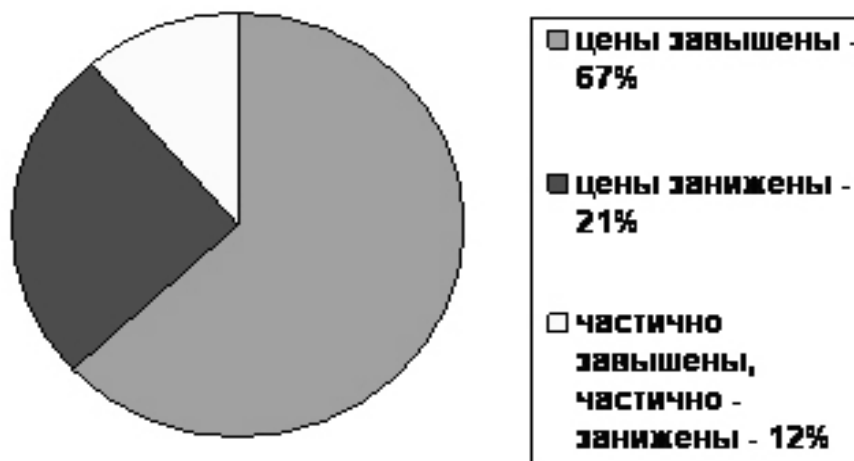


Рисунок - 4.12 - Реакция потребителей на цены в петербургских кафе и ресторанах

Краткосрочное и долгосрочное прогнозирование трендов ресторанного рынка Санкт-Петербурга свидетельствует о том, что наиболее перспективными заведениями для открытия являются:

А. по месту дислокации – расположенные в районах, прилегающих к следующим станциям метро:

1. Для ресторанов с чеком от 2000 руб.
Горьковская, Петроградская.

2. Для ресторанов с чеком 1500-2000 руб.
плюс Владимирская, Достоевская, Чкаловская, Спортивная, Пионерская, Технологический институт.

3. Для ресторанов с чеком 1000-1500 руб.
плюс пр. Просвещения, Лиговский пр., Приморская.

В. по формату (в порядке убывания):

1. Рестораны кавказской и среднеазиатской кухни со средним чеком до 1 тыс. руб.

2. Итальянские trattorie со средним чеком до 800 руб.

3. Европейские столовые и рестораны «фри-фло» со средним чеком до 350 руб.

4. Кафе-кондитерские (при наличии собственного производства на площади заведения) со средним чеком до 350 руб.

5. Рыбные рестораны со средним чеком до 1500 руб.

6. Английские пабы со средним чеком до 1500 руб.

7. Ирландские пабы со средним чеком до 1500 руб.

8. Пиццерии (при условии наличия дровяной печи) со средним чеком до 500 руб.

9. Пирожковые со средним чеком до 200 руб.

Динамика роста ресторанного рынка Санкт-Петербурга сохранится и в последующие годы. Наиболее перспективна рыночная ситуация для открытия заведений высокого демократичного сегмента – ресторанов со средним чеком 700-900 руб.

Успешны будут концепции кафе, кофеен, чайных со средним чеком до 350-400 руб., ориентированные на целевую аудиторию с доходом от 25 тыс.

руб. на члена семьи (при условии правильного выбора места). Также имеет смысл открывать кондитерские с похожим средним чеком.

Общие рыночные тренды относительно динамики роста оборотов, сегментирования по форматам и районам наибольшей скученности общепита, поведению потребителей также сохраняются.

Основные черты ресторанного рынка:

1. Наиболее активно развиваются демократичные форматы («высокий демократичный сегмент»), т.е. кафе и рестораны со средним чеком до 700-900 руб.

2. Активизировался формат столовых. Все чаще рестораторы открывают небольшие заведения с линией раздачи и вполне прогнозируемым набором блюд, которые традиционно подавались в советском и пост-советском общепите.

3. Рестораны высокого премиального сегмента снижают средний чек.

4. Наблюдается интерес рестораторов к клубному формату («ресторан-клуб»).

5. Продолжают открываться пивные рестораны и пабы, расположенные в спальных районах, что объясняется нежеланием аудитории добираться после посещения пивного заведения через весь город домой.

6. Отмечается рост численности ресторанов кавказской и среднеазиатской кухни, - причем как в демократичном, так и в премиальном сегменте.

7. Из дополнительных предложений, взятых на вооружение кафе и ресторанами, наиболее активно развивалось предложение еды на вынос.

8. Заведений, предлагающих завтраки, стало гораздо меньше. Спад предложений в этой области объясняется отсутствием культуры ранних посещений предприятий питания потенциальной целевой аудиторией, на возникновение которой еще в 2010-м рассчитывало значительное число рестораторов.

9. Активизировался юго-восточный «коробочный» фаст-фуд.

10. Продолжали открываться заведения, расположенные в черте города, но по своему расположению и концепции напоминающие загородные.

Если не будет повторения кризиса, особых перемен в сегментировании ресторанного рынка не произойдет. Фаст-фуд останется на том же уровне, но демократичный сегмент усилит позиции за счет снижения среднего чека в нижнем сегменте премиальных заведений, а также увеличения заведений, работающих под вывесками «кафе». Также можно ожидать увеличения количества пабов, тратторий, таверн, трактиров и других предприятий питания, работающих с сопоставимым средним чеком. Что касается среднеценовых ресторанов, они могут увеличить число дополнительных предложений. Премиальный сегмент и сегмент *luxury* ждет сокращение на 2-4%.

Сложностей можно ждать от:

- финансовой нестабильности в экономике в целом;
- роста арендных ставок;
- невыгодного решения проблемы, относительно использования музыки и видеоряда;
- ужесточение миграционного законодательства;
- повышения отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды.

По итогам 2013 года в Петербурге закрылся целый ряд ресторанов, причем как старых, так и новых. Среди причин — ошибки в управлении, неправильная ценовая политика и дефицит помещений.

Рынок общественного питания Петербурга в 2013 году вновь начал худеть — обороты отрасли впервые с 2009-го сократились. Это обострило имеющиеся проблемы рестораторов и повлекло закрытие сразу нескольких известных проектов.

Проблемы с арендой стали причиной закрытия нескольких ресторанов-кондитерских. Чтобы избежать подобных проблем, рестораторам нужно открывать заведения совместно с владельцами помещений. Входить же в ресторанный бизнес сейчас имеет смысл только при наличии длинных денег — ресторан будет своего рода аналогом депозиту в банке под небольшой про-

цент. Маркетинговым промахом объясняется закрытие сразу нескольких кулинарий. Предприниматели переоценили платежеспособность петербуржцев и уровень конкуренции на рынке.

Судя по данным Петростата, сокращение объема рынка общественного питания по итогам 2013 года составило более 10%. Бурный рост последних 3–4 лет привел к его перенасыщению. Развиваться теперь будет, пожалуй, только демократичный сегмент, например столовые. Ресторанов все больше, чего не скажешь о платежеспособной публике, в итоге все перетягивают одного и того же клиента²²⁶.

Свою лепту внес рост издержек. Город на 10% повысил арендные ставки, а из-за изменения схемы расчета за электричество приходится платить в 2 раза больше. Время изобилия прошло, наш рынок сравнивают с Европой и США, но это некорректно. Не факт, что мы когда-либо приблизимся к их показателям. У россиян иная культура потребления.

В основном закрытия ресторанов происходят из-за неправильной концепции, не понятной гостям. К открытию ресторана нужно подходить продуманно, предлагать ясную для потребителей кухню, стоимость. Все новое должно быть либо гениальным, либо крайне тяжело будет восприниматься рынком. Самая правильная стратегия — не изобретать ничего, а пользоваться проверенными концепциями.

Выводы по 4-й главе

В связи с современными тенденциями развития туристского рынка становится необходимым предложение методики разработки стратегии, которая позволила бы предприятию ресторанного бизнеса выбрать наиболее эффективный путь развития в соответствии с конкурентной позицией самого пред-

²²⁶ Общепит слишком насытил рынок//Деловой Петербург. 24.12.2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://account.spb.ru/pr/restaurants/10985> (дата обращения 12.01.2014).

приятия и ситуацией на рынке общественного питания. В основе методики обоснования выбора и разработки стратегий предприятия ресторанного бизнеса заложено применение методов моделирования стратегического развития предприятия.

В целом методы моделирования стратегического развития предприятия ресторанного бизнеса основаны на сопоставлении параметров внутренней и внешней среды предприятия. На основе сопоставления этих величин выбираются соответствующие определенной их комбинации варианты стратегического развития. В качестве метода оценки внешних возможностей и угроз и внутренних сильных и слабых сторон целесообразно использовать метод SWOT-анализа.

Методика обоснования выбора и разработки стратегий предприятия ресторанного бизнеса предусматривает определение ряда факторов, характеризующих рыночную ситуацию (привлекательность ресторанного бизнеса) и сильные и слабые стороны предприятий ресторанного бизнеса (конкурентоспособность ресторанного бизнеса). Экспертным путем производится балльная оценка значений факторов и присвоение им коэффициентов значимости.

В туристском бизнесе наблюдается расширение сетевых гостиниц и ресторанов, переход к более перспективным направлениям стратегического развития, таким как стратегии дифференциации, фокусирования и раннего выхода на рынок. В основе прогрессивных стратегических подходов лежат тенденции предпочтения «гибкой специализации», приоритетной ориентации на качество предоставляемой услуги. Во многом смена стратегических установок обусловлена смещением потребительских предпочтений и связана, в том числе, и с финансово - экономическим кризисом.

Рынок ресторанных услуг высоко дифференцирован. Существует много вариантов концептуальных решений, подходов к организации бизнеса в этой сфере, приводящих к успеху на рынке. В то же время множественность концептуальных решений не позволяет стандартизировать бизнес-процессы, в том числе процессы управления, с целью повышения эффективности как рес-

торанного бизнеса в целом, так и отдельного предприятия в частности. При организации эффективных систем управления на предприятиях ресторанного бизнеса должны учитываться специфические особенности.

В стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса необходимо учитывать ряд факторов и условий, которые оказывают существенное влияние на формирование внутренней и внешней среды предприятия, создание надёжной системы стратегического менеджмента.

Ресторанный бизнес в России сегодня существует в трех нишах, неравных по объему и количеству игроков: рестораны быстрого питания, рестораны среднего ценового уровня и рестораны «высокой кухни».

Анализ влияния экономического кризиса на развитие рынка общественного питания свидетельствует о замедлении темпов его роста. Основная причина замедления роста отрасли: сокращение интереса к питанию вне дома со стороны среднего класса, пострадавшего от экономического кризиса. Именно на представителей среднего класса ориентировано основное количество ресторанов.

Для выживания предприятий в долгосрочной перспективе существует потребность в использовании самых разнообразных маркетинговых инструментов, в том числе популярного в последнее время бенчмаркинга.

ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

5.1. Стратегическое управление инвестиционными проектами в ресторанном бизнесе

Ресторанный бизнес, как важнейший элемент инфраструктуры туризма, сегодня пользуется у инвесторов большой популярностью. Но прежде чем ресторан появится на свет, должна сначала родиться его идея. Когда она полностью созрела, необходимо составить подробнейший план реализации идеи. Главная цель и задача этого плана - тщательным образом разработать все составляющие элементы функционирования ресторана. Этот подробнейший план называется - «концепция ресторана». Основой для концепции может стать помещение, которое уже подобрано. Можно и наоборот: сначала разработать концепцию и уже под нее подбирать помещение. При составлении плана (концепции) обычно учитывают следующие детали:

1. Вводная часть. Это общее описание идеи ресторана.
2. Определение целевой аудитории. На кого рассчитан ваш ресторан.
3. Внешнее оформление и дизайн интерьера. Это описание стиля заведения, соответствие этому стилю мебели, посуды, музыки и т.д.
4. Предварительное меню. Общее направление кухни (например, японская), тип и количество блюд, ценовая политика, средний чек и т.д.
5. Расчет количества предполагаемого персонала и их ориентировочные зарплаты + требования к квалификации работников.
6. Расчет по составу, количеству и стоимости необходимого оборудования для кухни, мебели и посуды.
7. Способы привлечения посетителей. То есть стратегия ресторана по рекламе и продвижению.
8. Разработка мер контроля и учета²²⁷.

²²⁷ Парамонов А. Старые песни о главном: открытие ресторана с нуля// //Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9 (45), 2012. – С.18-21.

Очень многие новички открывают свои первые заведения без составления подобного плана и действуют по наитию. От того и процент разорения новых заведений столь высок. А ведь составить такую концепцию своего будущего ресторана вполне под силу каждому. Хотя, если есть возможность проконсультироваться со специалистом или пригласить профессионала, это снизит риски.

Есть несколько способов открыть ресторан. При выборе способа на первом месте стоят деньги и трезвый расчет. Какое помещение предпочтительнее: собственное или арендованное? Тут все зависит только от ваших финансовых возможностей. Если брать в аренду, то у кого?

В то же время частный собственник практически никогда не заключает договор аренды на длительный срок, так как срок аренды больше года требует регистрации в Регистрационной палате и, таким образом, ограничивает арендодателя в правах собственности на сдаваемое помещение. Арендатору же долгосрочный договор аренды дает относительные гарантии того, что его не попросят освободить помещение даже в случае смены собственника.

Какое направление кухни выбрать? Несмотря на периодические модные веяния, специалисты советуют остановить свой выбор на проверенной временем и понятной гостям классике: рыбная или мясная тема, европейская, восточная, русская кухни. И пока нарабатываются посетители и собственное имя, можно делать периодические фирменные предложения, в режиме тестов и комплиментов вводить новые или незнакомые гостям блюда из различных кухонь мира. Те из них, что будут положительно восприняты гостями, и станут пользоваться спросом, можно будет вводить в основное меню.

Возникают вопросы: открывать ресторан в одиночку или с партнерами? Создавать все с азов или купить готовый бизнес? Опыт ведения бизнеса указывает на то, что начинать самостоятельно по-своему выгодно. Но есть и минусы: начинающий ресторатор со своей идеей и проблемами остаетесь «один на один».

Если ресторан создается в партнерстве с друзьями или родственниками - партнер может в любой момент все бросить на половине пути, выйти из дела и забрать свои деньги. Это, несомненно, сможет привести к прекращению создания бизнеса.

Можно купить уже готовый бизнес. Свои плюсы в этом есть, но и минусов тоже хватает. Ранее наработанные рестораном посетители могут уйти вслед за прежним владельцем. Вслед за прежним владельцем может уйти и персонал. Во всех этих случаях бизнес пострадает.

Еще один способ открыть ресторан - это приобретение франшизы. У нас в стране этот способ только еще набирает популярность, и рынок франшиз имеет большие перспективы развития. Но кроме ощутимых плюсов такого варианта открытия, у него есть и весьма весомые минусы. Во-первых, это наличие у начинающего ресторатора немалого капитала. Таким образом, по величине затрат начать бизнес по франчайзингу дороже, чем открыть предприятие с нуля. Еще один минус - это репутационный риск и зависимость от приобретенного бренда. Если у франшизодателя начнутся проблемы, они автоматически коснутся и нового ресторана. Также еще существуют финансовые обязательства перед владельцем франшизы. Их придется выполнять, даже если дела у начинающего ресторатора идут не очень хорошо. Из-за этого прибыль будет меньше. И самый большой минус - это неизвестное будущее ресторатора, который практически не знает истинного материального положения франшизодателя. Вполне возможно, что он находится на грани банкротства и, выставляя на продажу франшизу, пытается таким способом решить свои проблемы. Может наступить момент, когда владелец франшизы решит закрыть свою сеть. И тогда наступит конец новому созданному бизнесу²²⁸.

Очень важно правильно определить целевую аудиторию. Это определение того образа гостя, на которого заведение, собственно, и работает.

²²⁸ Парамонов А. Старые песни о главном: открытие ресторана с нуля// //Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9 (45), 2012. – С.18-21.

Складывается этот образ из многих факторов: пол, возраст, доход, место проживания или работы, увлечения. Открывать, например, элитный ресторан в окружении студенческих общежитий будет неуместно. Важно, чтобы концепция заведения и место его расположения соответствовали друг другу. Тогда это может дать быстро растущую базу постоянных посетителей и, соответственно, доход.

При создании ресторана приходится решать вопросы, связанные с запасами посуды. Дело в том, что посуда и прочие предметы ресторанного обихода бьётся, теряется, а то и воруется. Чтобы в самый неподходящий момент не пришлось бегать по магазинам в поисках недостающей посуды, нужен её запас. По мнению опытных рестораторов, ложки и вилки - плюс 40% к необходимому; тарелки - плюс 30%; папки для меню - плюс 50%; номерки для гардероба - плюс 100%; текстильные салфетки - плюс 300%; барное стекло - плюс 40%. Подбирая ресторанное стекло, также необходимо обратить внимание на качество посуды. Некачественное стекло со временем желтеет, становится блеклым и тусклым. Профессиональная посуда должна отличаться особой прочностью и термостойкостью. Еще один важный критерий - возможность при мытье пользоваться посудомоечной машиной.

Разработка мер контроля и учета - одна из наиболее важных составляющих успешной работы ресторана. По статистике, из-за хищений продуктов и краж наличности, происходит 35% всех банкротств ресторанов²²⁹. Мелочей в этом вопросе быть не может. Отклонение в 0,5% от истинной стоимости блюда, помноженное на количество порций, выливается во внушительную цифру мимо дохода ресторатора.

Сегодня большинство заведений оборудуют и системами цифровой видеосъемки, и автоматизированными системами регистрации заказов. Это значительно повышает эффективность обслуживания и дает возможность отслеживать все действия персонала. Стоимость такого оборудования относи-

²²⁹ Парамонов А. Старые песни о главном: открытие ресторана с нуля// //Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9 (45), 2012. – С.18-21

тельно высока, но оно того стоит. Главное, не пускать все на самотек. Ни одна автоматизированная система учета не дает 100% гарантии исключения злоупотреблений персонала. Но периодически уделяя время для просмотра отчетов, аналитике посещаемости, проверяя соответствие выручки количеству гостей - можно свести к минимуму потери от хищений.

На привлечение, а также и на дальнейшее удержание посетителей, влияет много факторов: качество и оригинальность кухни, уровень обслуживания, ценовая политика, внутренняя атмосфера, интерьер и, конечно, инструменты PR. Бытует мнение, что самый верный способ продвижения - известность «из уст в уста», когда ресторан становится предметом восторженных рассказов и отзывов. Это очень мощный прием, особенно если им правильно управлять.

Чтобы новый ресторан был на слуху, у него должна быть своя неповторимая изюминка или то, что сейчас называют модным словом «фишка». Такой фишкой может быть что угодно: неповторимая форма подачи блюд или способ обслуживания, необычные конкурсы или мероприятия, своя легенда (даже выдуманная). Другими словами, вокруг ресторана необходимо постоянно создавать информационный повод. Кроме этого, у каждого заведения просто обязан быть свой сайт в Интернете, своя страничка в социальных сетях. Это позволит поддерживать постоянный контакт с почитателями, иметь возможность напрямую знать их отзывы о вас, анонсировать свои новые и оригинальные программы и акции, рекламировать новые блюда и многое другое.

Также гостям ресторана будет приятно получать персональные поздравления с их днем рождения, Новым годом и другими значимыми событиями. Самое примечательное в таком формате то, что ресторатор постоянно напоминает о себе, не тратя практически совершенно никаких денег на рекламу. Главное тут только - чувство меры и ненавязчивость. Эффективным и недорогим способом привлечения посетителей является также создание качественных фотографий ресторана, предлагаемых блюд, отчетов с вечеринок.

Размещенные на сайте, в социальных сетях, праздничных агентствах, эти фотографии будут привлекать внимание, как постоянных гостей, так и новых. При этом затраты составят лишь оплату услуг профессионального фотографа²³⁰.

В последнее время многие непрофильные инвесторы начинают работу над рестораном с проведения стратегического маркетингового исследования. Оно делается для того, чтобы определить, какой тип заведения будет наиболее эффективен с финансовой точки зрения в конкретном помещении, не вступит ли созданная концепция в конфликт с рыночной действительностью. При проведении стратегического маркетингового исследования целесообразно изучить следующие параметры: потоки людей в непосредственной близости от помещения; конкурентное окружение; основные здания и сооружения вблизи будущего ресторана; удобство подъезда; наличие парковки; возможности внешнего оформления; приблизительную структуру и платежеспособность потенциальных клиентов; состояние конкурентов, их концепции, дизайн, посещаемость, клиентов, работу персонала и «средний чек».

На основе анализа собранной информации формируется одно или несколько наиболее подходящих для указанного места концептуальных решений, которые предлагаются на рассмотрение клиенту. Проведение такого исследования специалистами со стороны обойдется в 3–5 тыс. долл., составление бизнес-плана на два года вперед по результатам исследования — в 500 долл.²³¹ Конечно, имея подобное маркетинговое исследование, ошибиться почти невозможно: инвестор уже не откроет элитный ресторан в стопроцентно «спальном» районе или, например, фаст-фуд в месте, где традиционно обедают и развлекаются состоятельные люди и есть все предпосылки для получения более высоких доходов.

²³⁰ Парамонов А. Старые песни о главном: открытие ресторана с нуля// //Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9 (45), 2012. – С.18-21.

²³¹ Бизнес-план ресторана. Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: www.business-magazine.ru (дата обращения 12.09.2013).

Сопоставление инвестиций, прибыли и сроков окупаемости ресторанов различного класса представлен на таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Сопоставление расходов на создание ресторана и доходов

Класс ресторана	Размер первоначальных вложений, тыс. долл.	Величина полученной прибыли в год, тыс. долл.	Срок окупаемости проекта, лет
Ресторан быстрого питания	50 - 200	60 – 200	1
Ресторан для «среднего» класса	100 - 350	200 – 250	0,5 – 1,4
Дорогой ресторан в центре Санкт-Петербурга	1000 и более	400 - 800	2 и более
Кофейня	50 - 100	10 - 25	4 - 5
Бар	50 - 100	20 - 60	2,5 – 1,7

Дневной оборот стационарного фаст-фуда на 30–60 посадочных мест - в среднем 1000–3000 долл. Даже если исходить из минимальной рентабельности в 20% (а бизнесмен всегда учитывает и наихудший вариант) стандартный фаст-фуд может принести около 60–200 тыс. долл. прибыли в год. При этом размер первоначальных вложений может быть от 50 до 200 тыс. долл.

Правильно расположенный и позиционированный ресторан для «среднего» класса может принести своему владельцу в среднем от 100 до 350 тыс. долл. в год. А по некоторым экспертным оценкам, его максимальная годовая прибыль способна достигнуть 500 тыс. долл. На его открытие в среднем придется затратить 200–250 тыс. долл.

Дорогой ресторан в центре Санкт-Петербурга, сумевший найти свою публику и ставший по-настоящему элитным, дает от 400 до 800 тыс. долл. в год. По мнению экспертов, такие заведения способны на большее - прибыль

свыше 1 млн. долл. Сумма первоначальных вложений тоже, как правило, исчисляется шестизначными цифрами.²³²

Популярные сегодня кофейни при сравнительно небольшом уровне первоначальных вложений имеют около 10–25 тыс. долл. ежегодной прибыли, бары - порядка 20–60 тыс. долл. Для того чтобы открыть кофейню или бар в Санкт-Петербурге, может понадобиться от 50 до 100 тыс. долл.

Таким образом, при планировании первого или очередного проекта ресторанного бизнеса необходимо оценить его: на какую категорию и на какое количество посетителей рассчитывать, какой средний чек должен быть в заведении, какой интерьер, и, наконец, каким образом спланировать финансовую сторону вопроса. А именно, подсчитать затраты на открытие, ожидаемый срок возврата вложенных средств, и, соответственно, прибыль.

Эта часть относится к категории технико-экономического обоснования и бизнес-плана. Хотя и в полную концепцию ресторана обычно тоже включается расчетная сторона.

Исходя из экспертных оценок, основные принципы расчета затратной части организации ресторана могут включать следующие виды затрат (табл. 5.2).

Таблица 5.2 – Затраты на открытие ресторана общей площадью 300 кв. м. в Санкт-Петербурге

Виды затрат	Сумма затрат, долл.	Примечание
Затраты на подбор помещения	210 тыс.	Стоимость аренды составляет \$700 за кв.м. в год. Ресторан занимает площадь 300 кв. м.
Затраты на ремонт	100 тыс.	Затраты только на аренду помещения до открытия ресторана. Среднее время на открытие ресторана в Санкт-Петербурге составляет 6 месяцев.

²³² Бизнес-план ресторана. Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: www.business-magazine.ru (дата обращения 12.09.2013).

Согласование перепланировки	5-10 тыс.	
Проекты	Средняя стоимость дизайн - проекта при общей площади ресторана 7,5 – 21 тыс. Средняя стоимость технологического проекта составляет 0,9 - 14,7 тыс.	Средняя стоимость дизайн - проекта находится в диапазоне \$25-70 за кв.м. Средний разброс цен на технологические проекты составляет порядка \$3-7 за кв. м. общей площади помещения.
Отделка помещения	90 – 180 тыс.	Стоимости отделки одного квадратного метра порядка \$300-600.
Закупка оборудования	20 - 200 тыс.	Раздаточная линия для предприятия быстрого обслуживания может обойтись в \$25-30 тыс. за отечественное оборудование, и в \$130 тыс. - от некоторых немецких производителей.
Закупка мебели		Разброс цен чрезвычайно широк
Закупка посуды, столовых приборов и т.п.	15 – 20 тыс.	Стоимость комплектации ресторана средней ценовой категории на 100-120 посадочных мест.
Приобретение компьютерной системы учета		Стоимость также может колебаться от нескольких сот долларов до нескольких десятков, а то и сотен тысяч
Пошив униформы персонала		20-30 человек
Затраты на продвижение	20 тыс. и больше	
Общие затраты на организацию ресторана	3 – 4,5 млн.	\$1000-1500 на кв. м. Этот расчет верен для большинства ресторанов, работающих практически в любом сегменте ресторанного бизнеса в Москве,

		Санкт-Петербурге и других крупных городах.
--	--	--

В итоге, если рассчитать затраты на организацию ресторана то, они составят порядка \$1000-1500 на кв. м. Этот расчет верен для большинства ресторанов, работающих практически в любом сегменте ресторанного бизнеса в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах. В ряде случаев можно обойтись и меньшими затратами - например, если предприятие не имеет собственной кухни, а работает на привозных полуфабрикатах. Кроме того, естественно, что отделка, необходимая для организации столовой значительно менее затратная, чем для ресторана. Равно как и зарплаты персонала и арендная плата.

На создание нового ресторанного бизнеса уходит от полугода до года, не считая времени «включения в процесс». Расходы на дизайн, интерьер и оборудование составляют порядка \$500 тыс. – \$2 млн. Для ресторана уровня 4-5 звёзд при средней наценке на блюда в 300% неплохим результатом будет оборот в \$25-40 тыс. в месяц. Прибыль в этом случае (без учета налогов) может составлять порядка \$5-15 тыс. в месяц. В демократичных ресторанах порог окупаемости наступает при обороте в \$45 тыс. При доходе в \$70 тыс. прибыль составит здесь порядка \$10 тыс.

Но достичь такого результата можно только в том случае, если все сделано с учётом научных рекомендаций: выбрано удачное место и обеспечен хороший уровень сервиса. Самые удачные географические зоны в Санкт-Петербурге знают даже те, кто далек от ресторанного бизнеса – это, прежде всего, центр города. Ресторанам, которые работают здесь, внимание клиентов гарантировано. Все перемены, которые в них происходят, обычно связаны со сменой хозяев, вывески и маркетинговой политики.

В последнее десятилетие в Санкт-Петербурге наиболее активно открывались демократичные заведения, средний счет в которых – \$25-30. Самая популярная кухня – японская. Другой успешный вариант – кухня фьюжн, не-

традиционное смешивание различных вкусов. Обычно до 30% оборота ресторана уходит на закупку продуктов и еще от 5% до 40% – на оплату персонала. На сегодняшний день счет, не вызывающий у посетителей недовольства, – примерно \$50. Эта цифра сопоставима с европейскими расценками. Но для того чтобы клиент был готов заплатить эту или большую сумму, уровень ресторана должен быть высоким.

Спрос на профессиональных официантов сегодня превышает предложение. Еще сложнее ситуация с управленческими кадрами. Грамотных ресторанных управленцев сегодня не хватает. Поэтому директора ресторанов в основном вырастают из менеджеров залов, официантов, барменов, не имеющих достаточных возможностей для своего дальнейшего профессионального развития. Топ-менеджер в известном ресторане получает \$3-7 тыс. в месяц. На каждом технологическом этапе можно найти способ работать более эффективно. На 10% прибыли может рассчитывать ресторан демократичного класса на 60-80 посадочных мест, со средней загрузкой одна-две посадки в день. В таком случае за 12 часов работы ресторан посетят от 60 до 160 человек.²³³

Важнейшим этапом при продаже или покупке любого действующего бизнеса является определение его стоимости. Именно от того, насколько тщательно и профессионально проведена оценка предприятия, зависит, с одной стороны, возможность его продажи, а с другой - отдача от совершенных приобретателем бизнеса инвестиций.

Существует множество способов оценки действующих компаний, но наиболее часто у нас используются доходный, затратный и метод чистых активов. Несмотря на то, что такие подходы являются общепризнанными и широко применяются на практике, они все же носят формальный характер и не всегда способны точно определить стоимость заведения с учетом его специфики и индивидуальности. При оценке ресторанов (оптимально, если исполь-

²³³ Выгодно ли открывать ресторан? Раскрутка с нуля. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.mybiz.ru> (дата обращения 20.11.2013).

зуется доходный метод или метод сравниваемых продаж), необходимо принимать во внимание все факторы, имеющие отношение к работе фирмы.²³⁴

Во-первых, не бывает одинаковых ресторанов – между собой они отличаются концепцией, площадью, величиной среднего счета, местоположением, обслуживанием и т.д. Но всех объединяет одно – потребность в как можно большем количестве гостей. Каждый ресторатор, открывая бизнес, стремится занять наиболее выгодное месторасположение относительно проходных и проездных улиц города. В таком мегаполисе как Санкт-Петербург не всем удастся найти удобное место.

Во-вторых, важно учесть помещение. Рынок купли-продажи действующих заведений общественного питания в Санкт-Петербурге на сегодня практически сформирован и, как следствие этого, появились кое-какие негласные, но вполне объективные правила игры, определяющие ожидания инвесторов в отношении срока возврата вложенного капитала. Если ресторан находится на арендованных площадях и договор аренды не превышает трех лет, то требования инвесторов предполагают, что вложения в покупку бизнеса должны окупиться не позднее чем через 1,5 года. Если же ресторан работает на собственных площадях, то стоимость бизнеса (включая помещение) должна соответствовать прибыли ресторана за 3-4 года. Если ресторан занимает помещение на основе долгосрочного договора аренды, то в зависимости от этого срока, а так же ставки аренды, срок окупаемости может лежать в пределах от 1,5 до 3 лет.

Данная модель используется, если бизнес оценивается доходным методом - при этом априори принимается, что компания не имеет проблем, способных снизить стоимость фирмы.

Иногда владельцы ресторанов увеличивают цену своего бизнеса, аргументируя это стильным дизайном, дорогим ремонтом, эксклюзивными предметами интерьера, а так же подведенными коммуникациями. Но такой под-

²³⁴ Обзор рынка ресторанов, кафе и fast-foodов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.restorante.com.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=6 (дата обращения 27.08.2011).

ход не эффективен, так как речь идет о продаже уже действующего, налаженного предприятия, что включает в себя все указанные составляющие. Если помещение ресторана объективно требует ремонта, переоборудования (речь не идет о перепрофилировании) или иных существенных вложений, стоимость бизнеса снижается на сумму, близкую к объему необходимых будущих инвестиций.

Если в ресторане имеются неосвоенные площади (например, подвал), которые возможно задействовать в работе бизнеса, это также не считается условием увеличения стоимости компании, как часто пытаются представить продавцы фирмы. Данный момент не влияет на цену ресторана, а иногда даже удешевляет ее: если помещение находится в собственности, то речь идет только о неэффективном использовании площадей, а в варианте с арендой возникают еще и «лишние» выплаты.

В-третьих, разрешительная документация. Имеющаяся правоустанавливающая и разрешительная документация, договоры с контрагентами и прочее, не приводит к увеличению стоимости бизнеса, также как и наличие оборудования и коммуникаций. Однако отсутствие тех или иных документов, разрешений, согласований или приближающийся срок окончания их действия является объективным фактом снижения цены предприятия.

И, наконец, персонал. При продаже действующего ресторана вопрос сохранения коллектива является одним из наиболее значимых, так как на предприятиях общественного питания человеческий ресурс – основной источник дохода. Для инвестора всегда существует риск приобрести бизнес с проблемным персоналом. Однако, это неизбежная опасность, не влияющая на уменьшение стоимости фирмы. Напротив, наличие известных шеф-поваров (при условии, что можно гарантировать их сохранение в компании) способно увеличить стоимость заведения на 5-7%. Объясняется это тем, что во многие рестораны гости приходят из-за конкретного шеф-повара – этот сотрудник выступает фактором, обеспечивающим фирме стабильный поток клиентов.

К факторам, влияющим на оценку стоимости ресторана, относятся: узнаваемость заведения, позиционирование, «раскрутка», при этом эффективное использование этих факторов может в наибольшей степени способствовать увеличению стоимости бизнеса. При этом важно помнить, что продается не помещение и оборудование, а действующий бизнес. Даже в том случае если компания приносит минимальный доход, такой подход будет способствовать повышению интереса к заведению со стороны инвесторов и, соответственно, его успешной и выгодной продаже.

Открытие собственного ресторана или кафе - дело сложное и ответственное. Только на анализ рынка и написание бизнес-плана уходит несколько месяцев. Для тех, кому такой путь кажется слишком долгим, существует альтернативный вариант - покупка готового решения. На российском рынке общественного питания достаточно велик выбор франшиз - в том числе с мировым именем.

Покупка франшизы уже сложившейся сети ресторанов снижает коммерческий риск нового бизнеса в 4 - 5 раз. Так сформировались все крупнейшие международные сети ресторанов быстрого питания: «Sbarro», «McDonald's», «Pizza Hut», KFC, «Tesco Bell». Франчайзеры (продавцы бизнеса) десятилетиями оттачивали технологии, корректировали меню и рекламировали название - это именно то, на что нет времени и средств у начинающих бизнесменов.²³⁵

Вместе с франшизой начинающий ресторатор-франчайзи обретает консультанта и советчика в лице франчайзера. Франчайзер определяет, где лучше закупить оборудование и продукты, какую выбрать ремонтную бригаду, как подобрать персонал. Франчайзер обычно помогает рассчитать время возврата инвестиций и прогнозировать прибыль. Чтобы начать бизнес, франчайзи должен обладать стартовым капиталом, должен найти помещение и по-

²³⁵ Обзор рынка ресторанов, кафе и fast-foodов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.restorante.com.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=6 (дата обращения 27.08.2011).

нравиться франчайзеру. Франчайзер обычно помогает рассчитать время возврата инвестиций и прогнозировать прибыль.

На основе анализа предложений франшиз основных сетей фаст-фуд, представленных на петербургском рынке, приведем сводную таблицу, отражающую основные затраты на открытие ресторана быстрого питания и размеры предполагаемой прибыли (табл. 5.3).

Таблица 5.3 – Основные затраты на открытие ресторана быстрого питания по франчайзинговой схеме и размеры предполагаемой прибыли²³⁶

Основные показатели	Рестораны быстрого питания			
	«Чайная ложка»	«Ростикс-KFC»	«Сбарро»	«Subway»
Стоимость франшизы, долл.	30 000	43 600 (+НДС)	Фудкорт - 25 000 Ресторан - 40 000	12 000
Необходимые инвестиции. Долл.	От 250 000	От 250 000	От 150 000	От 100 000
Роялти, % выручки ежемесячно	5%	6%	7%	8% (без учёта НДС)
Отчисления на маркетинг	Нет	5%	2% оборота ресторана	3,5% (без учёта НДС)
Рентабельность, %	20	Нет данных	Индивидуально	15-20
Срок окупаемости, лет	2-2,5	3	1-4	От 1,5
Прибыль, долл. в год	240 000	Нет данных	Нет данных	Нет данных

Таким образом, открытие ресторана быстрого питания по франчайзинговой схеме обойдется в сумму от \$ 112 тысяч до \$ 1 млн., при этом можно

²³⁶ Обзор рынка заведений быстрого питания в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL: http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/pitanie/1202_obzor.php (дата обращения 19.04.2011).

рассчитывать, что ресторан будет приносить прибыль в размере \$ 20 тысяч ежемесячно и окупится в среднем за 1,5-3 года.²³⁷

Размер стартового капитала зависит от класса заведения, которое предприниматель задумал открыть. Например, автобуфет "Теремок - Русские блины" обойдется в \$15 000 (в эту сумму входит все необходимое оборудование), франшиза стоит \$1500 (единовременный взнос), плюс к этому придется ежемесячно тратить от \$300 до \$1000 на аренду места и коммунальные платежи. При ежедневной выручке 10 000 руб. на закупку продуктов идет 5000 руб. При открытии ресторана типа «Starlite Diner» на 150 мест понадобятся уже другие инвестиции - минимум \$1,2 млн. на все (включая запас продуктов на две недели).²³⁸

Условия продажи франшизы устанавливает франчайзер. Наиболее распространены следующие варианты:

- Франчайзи платит первоначальный взнос, а затем перечисляет ежемесячно или ежеквартально роялти - от 4% до 12% с оборота. Иногда роялти платят с прибыли или валовых закупок.
- Франчайзи фактически покупает ноу-хау без торговой марки и не выплачивает роялти.
- Франчайзи покупает ноу-хау и торговую марку, но роялти не платит.
- По условию договора франчайзи не платит роялти, но должен покупать полуфабрикаты на производстве франчайзора.

В России развитие франчайзинга, в том числе в ресторанном бизнесе, сдерживается несовершенством законодательства. Предприниматель, занимающийся франчайзингом, может столкнуться с «человеческим фактором» многих чиновников, что определит еще одну статью расходов в бюджет компании.

²³⁷ Обзор рынка заведений быстрого питания в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL: http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/pitanie/1202_obzor.php (дата обращения 19.04.2011).

²³⁸ Обзор рынка ресторанов, кафе и fast-foodов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.restorante.com.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=6 (дата обращения 27.08.2011).

Инвестиционный портфель предприятия ресторанного бизнеса формируется в соответствии с несколькими классификационными признаками (табл. 5.4).

Таблица 5.4 - Классификация инвестиционного портфеля предприятия ресторанного бизнеса ²³⁹

Классификационный признак	Классификация инвестиционного портфеля
По объектам инвестирования	Портфель реальных инвестиций Портфель ценных бумаг Портфель финансовых вложений в банковские депозиты Портфель инвестиций в оборотный капитал
В соответствии с инвестиционной стратегией предприятия	Портфель роста (формируется за счет объектов инвестирования, обеспечивающих достижение высоких темпов роста капитала, соответственно высокого уровня риска) Портфель дохода (формируется за счет объектов инвестирования, обеспечивающих темпы роста дохода на вложенный капитал) Консервативный портфель (формируется за счет мало рискованных инвестиций, обеспечивающих более низкий темп роста дохода и капитала, чем в первых двух портфелях)
По степени достижения целей инвестиционной стратегии предприятия	Сбалансированный портфель (полностью соответствует инвестиционной стратегии предприятия) Несбалансированный портфель (не полностью соответствует инвестиционной стратегии предприятия)

Инвестиционный портфель предприятия ресторанного бизнеса формируется на общих принципах (табл. 5.5).

²³⁹ Цевелев В.В., Молотков Ю.И. Основы менеджмента, Том 1, Организационно-производственный менеджмент: учебник. - 2- изд., доп. - Новосибирск: СГУПС, 2009.- 292 с.

Таблица 5.5 - Общие принципы формирования инвестиционного портфеля предприятия²⁴⁰

Наименование	Определение
Принцип обеспечения реализации инвестиционной стратегии	Формирование инвестиционного портфеля должно коррелировать с целями инвестиционной стратегии предприятия, обеспечивая преемственность долгосрочного и среднесрочного планирования инвестиционной деятельности предприятия
Принцип обеспечения соответствия портфеля инвестиционным ресурсам	Этот принцип означает ограничение выбираемых объектов инвестиционных возможностей и их обеспечения ресурсами – в общем случае – инвестициями, в частности, финансовыми
Принцип оптимизации соотношения доходности и риска	Соблюдение определенных инвестиционной стратегией пропорций между доходом и риском. Производится оптимизация как инвестиционного портфеля в целом, так и отдельных портфелей в его составе. Реализация принципа обеспечивается путем диверсификации объектов инвестирования.
Принцип оптимизации соотношения доходности и ликвидности	Соблюдение определенных пропорций между доходом и ликвидностью инвестиционной стратегии. Производится оптимизация инвестиционного портфеля. Оптимизация также преследует обеспечение финансовой устойчивости и текущей платежеспособности предприятия.
Принцип обеспечения управляемости портфелем	Обеспечение соответствия объектов инвестирования кадровому потенциалу и возможностям осуществления оперативного реинвестирования средств.

При принятии стратегических решений в ресторанном бизнесе возникает потребность в моделях для расчёта производственной мощности предприятия, которая зависит от вместимости ресторана - количества мест в обеденном зале и производительности - количества блюд, производимых в смену.

Производственная мощность кухни ресторана - это максимально возможный выпуск предприятием ресторанного бизнеса продукции определенного ассортимента в единицу времени (сутки, год). Ее определяют на основе

²⁴⁰ Цевелев В.В., Молотков Ю.И. Основы менеджмента, Том 1, Организационно-производственный менеджмент: учебник. - 2- изд., доп. - Новосибирск: СГУПС, 2009.- 292 с.

производительности, имеющегося оборудования. На производственную мощность, кроме производительности оборудования, оказывают влияние сложность приготовления кулинарной продукции, ассортимент, качество поступающего сырья, удельный вес полуфабрикатов в составе сырья, продолжительность производственного цикла, режим работы предприятия ресторанного бизнеса.

Пропускная способность ресторана – максимально возможное количество посетителей предприятия ресторанного бизнеса, которое может обслужить предприятие в единицу времени. Она зависит от площади обеденного зала, средней продолжительности приема пищи одним потребителем (группой потребителей), нормы площади на 1 посадочное место, режима работы и использования поточных линий комплектации и раздачи пищи.

Для сетевых предприятий ресторанного бизнеса знание мощности необходимо, особенно в условиях рыночной конкуренции, чтобы определить границы своих возможностей в борьбе за желаемую долю рынка, и правильно формировать стратегию развития. Сетевые ресторанные проекты и холдинги все активнее развиваются в России, привлекая интерес инвесторов. По мнению специалистов, сетевые концепции являются наиболее прибыльными и устойчивыми на рынке. Традиционно к сетевым форматам принадлежат заведения быстрого питания, разнообразные кофейни, рестораны free flow²⁴¹, бары.

В последние годы начали развиваться и более дорогие концептуальные сетевые проекты – «тиражируемые» рестораны среднеценовой категории. По мнению большинства участников рынка, преимущества работы в сетевом формате очевидны. В отличие от одиночек ресторанные сети могут существенно минимизировать затраты за счет корпоративных цен поставки, скидок

²⁴¹ Формат free flow (англ. «свободный поток») на сегодняшний день является наиболее перспективным направлением организации ресторана быстрого обслуживания. Отличительными характеристиками этого формата являются наличие открытой кухни, приготовление блюд на глазах у посетителей, принцип самообслуживания и широкий выбор предлагаемых блюд. Приготовление блюд в заведениях формата free flow превращено в кулинарное шоу, театрализованное представление.

и длительных партнерских отношений с поставщиками. Выделение центрального управленческого офиса снижает издержки на содержание административного аппарата, бухгалтерии. Единые стандарты организации большинства технологических процессов, включая требования к качеству кухни и обслуживания, способствуют повышению лояльности клиентов. Как следствие, сетевой бизнес отличает большая доходность, конкурентоспособность на рынке. Однако сетевые амбиции требуют от ресторатора соответствующих подходов к организации работ всех подразделений предприятия.

В отличие от одиночных заведений, обычными условиями работы ресторанных сетей являются: большие объемы закупок и продаж; территориальная удаленность ресторанов от управляющего центра; единые корпоративные стандарты производственных процессов, уровня сервиса.

Предлагаемая модель для расчёта производственной мощности учитывает влияние весьма разнородных факторов: формы оргструктурных преобразований, численность персонала, производительность труда по специализированным подразделениям сети ресторанов, структуру специализированных работ, влияние системы управления и ее трансформации на сокращение простоев производственных подразделений, ограниченные возможности некоторых специализированных подразделений по производству полуфабрикатов. По нашему мнению она проста и удобна в расчётах, т.к. результаты расчета производственных мощностей очень часто используют в экономических анализах, отчётах, оперативных, годовых и перспективных планах и различного рода экономических исследованиях.

Существует два понятия производственной мощности: предприятие ресторанного бизнеса, работающее на сегменте рынка или исследующее перспективный для себя сегмент, прежде всего, пытается спрогнозировать свою долю рынка, выражаемую в объеме продаж разнородной продукции и услуг за определённый период. Это – суммарная прогнозная выручка, и она может быть выражена следующим образом:

$$B = \sum_{i=1}^m n_i \Pi_i \quad (5.1)$$

где B - суммарная прогнозная выручка;

n_i – прогнозируемое число единиц продукции i -го типа, которое будет продано в рассматриваемом периоде;

C_i – прогнозная цена i -го продукции;

m - число типов продаваемой продукции.

Если в этой формуле заменить C_i на C_i – прогнозируемые производственные затраты на единицу товара i -го типа, то мы получим некий интегральный показатель в стоимостном выражении, характеризующий потребности возможности предприятия для обеспечения прогнозной выручки (5.2):

$$M^{(n)} = \sum_{i=1}^m n_i C_i \quad (5.2)$$

Назовем этот показатель потребной производственной мощностью предприятия ресторанного бизнеса и будем сравнивать его с реальной мощностью предприятия, которую обозначим V . Реальная производственная мощность определяется производительностью труда на предприятии и выражается в тех же единицах, что и потребная мощность. Это – либо стоимость производимого предприятием объема продукции и услуг, либо стоимость выпускаемой им продукции. Если $V \geq M^{(n)}$, то предприятие ресторанного бизнеса вполне справится с прогнозируемым спросом на рассматриваемом сегменте рынка. Иначе – реальной мощности у предприятия ресторанного бизнеса недостаточно и необходимо разрабатывать комплекс мероприятий для ее увеличения. Так возникает задача определения реальной производственной мощности предприятия ресторанного бизнеса.

Если требуется рассчитать реальную производственную мощность, например, ресторана быстрого обслуживания, для которого характерно непрерывное приготовление небольшого (по сравнению с классическим рестораном) ассортимента блюд, отсутствие официантов и высокая скорость работы кассиров, не допускающая создания очередей. В настоящее время существует много разновидностей формата быстрого обслуживания, имеющих некоторый стандартный набор подразделений различного типа.

С учётом влияния большого числа случайных факторов на производственный процесс и соответствующей роли управленческого фактора как главного средства в борьбе с простоями и задержками, будем считать зависимость конечного результата производства от качества управления стержнем будущего выражения для производственной мощности. Для получения этой зависимости используем подход Трапезникова В.А.²⁴² к эффекту функционирования некоторого комплекса, система управления которого борется с неупорядоченностью в его работе и время от времени сама подвергается рациональной перестройке.

Предполагается, что при каждой перестройке системы управления степень неупорядоченности уменьшается, и это уменьшение отражается следующей математической зависимостью:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{max} (1 - A_0 e^{-\frac{k}{k_0}}), \text{ где} \quad (5.3)$$

$\mathcal{E}$ - эффект перестройки управляемого предприятия ресторанного бизнеса;

$\mathcal{E}_{max}$ - эффект идеально работающего предприятия ресторанного бизнеса;

A_0 - неупорядоченность предприятия ресторанного бизнеса при его исходном состоянии;

k_0 - целесообразное значение предельной суммы средств для совершенствования системы управления предприятием ресторанного бизнеса;

k - реальные ассигнования, выделяемые для совершенствования системы управления предприятием ресторанного бизнеса.

«Эффект перестройки предприятия ресторанного бизнеса» является весьма широким понятием. Это может быть любой результирующий показатель предприятия. Для рассматриваемого предприятия ресторанного бизнеса будем считать таким эффектом реальную производственную мощность V . Под эффектом идеально работающего предприятия ресторанного бизнеса

²⁴² Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс,- М.: Изд. «Наука», 1983,с.5.

$\mathcal{E}_{max}$ будем понимать предельную мощность M предприятия при нулевой неупорядоченности A_0 . Саму неупорядоченность A_0 при $k_0 = 0$ представим как $\frac{M-V_0}{M}$, т.е. как недополученную предельную мощность, приходящуюся на единицу предельной мощности M .

V_0 представляет собой реальную мощность предприятия при $k = 0$, т.е. при неизменной системе управления. Эта мощность зависит от изменений производительности труда и преобразований в производственной структуре предприятия ресторанного бизнеса. С увеличением k реальная мощность предприятия ресторанного бизнеса, т.е. эффект $\mathcal{E}$, будет увеличиваться. Обозначим ее через V . Подставив в (3.3) предлагаемые значения $\mathcal{E}$, $\mathcal{E}_{max}$ и A_0 , получим следующую формулу для расчета реальной производственной мощности предприятия ресторанного бизнеса:

$$V = M \left(1 - \frac{M - V_0}{M} e^{-\frac{k}{k_0}} \right) = M - (M - V_0) e^{-\frac{k}{k_0}} \quad (5.4)$$

Рассмотрим детальнее V_0 , определив его соотношение с численностью работников $\mathcal{C}$ на предприятии ресторанного бизнеса, с выработкой B_j на одного работника в j -ом подразделении предприятия, с удельным весом стоимости продукции и услуг λ_j j -го подразделения в общей себестоимости производственной программы ($\sum_{j=1}^J \lambda_j = 1$, где J – число подразделений предприятия).

Для этого проведем следующие очевидные преобразования:

$$\mathcal{C} = \sum_{j=1}^J \mathcal{C}_j = \sum_{j=1}^J \frac{V_0 \lambda_j}{B_j} = V_0 \sum_{j=1}^J \frac{\lambda_j}{B_j} \quad (5.5)$$

Решая уравнение (3.5) относительно V_0 , получим

$$V_0 = \frac{\mathcal{C}}{\sum_{j=1}^J \frac{\lambda_j}{B_j}}. \quad (5.6)$$

Назовём (5.6) балансовым соотношением мощностей подразделений. Такое название этого соотношения соответствует его сущности: происходит балансирование численности работников $\mathcal{C}$ – она распределяется между производственными подразделениями пропорционально отношению λ_j/B_j . Одна-

ко при некоторых оргструктурных преобразованиях этот баланс может быть нарушен. Если на предприятии ресторанного бизнеса создается новое специализированное подразделение со значительно увеличивающейся выработкой B_j на одного работника, то также значительно сокращается численность $Ч_j$ работников в этом подразделении по сравнению с положением до специализации. Соответственно выражению (5.6) должна увеличиться численность в других производственных подразделениях, что и приведет к увеличению мощности V_0 . Однако на предприятиях ресторанного бизнеса часто существует ограничение на рост численности внутри производственных подразделений.

Например, имеется цех полуфабрикатов с ограниченным числом оборудования из-за невозможности увеличить площадь цеха. Тогда численность работников в этом цехе определяется числом единиц оборудования, и превысить его нельзя. Значит, любые оргструктурные преобразования, связанные с максимальным повышением производительности труда недоступны этому структурному подразделению, если при этом возникает необходимость увеличить численность работников цеха полуфабрикатов свыше его предельного значения.

Следовательно, в этом случае мощность предприятия ресторанного бизнеса определяется по мощности «узкого» места – мощности цеха полуфабрикатов. Для того, чтобы учесть фактор подобного «узкого» места, формула (5.6) трансформируется и приобретает вид:

$$V_0 = \begin{cases} \frac{\sum_{j=1}^J \frac{Ч_j}{B_j}}{\lambda_j}, & \text{если } \frac{V_0 \lambda_j}{B_j} \leq Ч_j^*, j = 1, \dots, J \\ \min_j \frac{Ч_j^* B_j}{\lambda_j}, & \text{если хотя бы одно из неравенств } \frac{V_0 \lambda_j}{B_j} \leq Ч_j^* \text{ не выполняется,} \end{cases} \quad (5.7)$$

где $Ч_j^*$ – предельное значение численности работников в j -ом подразделении предприятия, определяемое возможностями оборудования или организации труда.

Определим предельную мощность предприятия ресторанного бизнеса M . В такую величину превратится V , если в подразделениях предприятия ресторанного бизнеса ликвидировать все простои, связанные с недоработками и ошибками системы управления. Эти простои снижают выработки B_j . Значения B_j задаются уже с учётом этих простоев. Учитывать простои целесообразно в человеко-часах по каждому подразделению. В некоторых предприятиях ресторанного бизнеса ведётся регулярный учёт простоев, но в большинстве предприятий учёта нет, поэтому приходится пользоваться экспертными оценками. Если же всё-таки удастся собрать данные по простоям, то тогда задаются две дополнительные величины:

$\Delta_j (j = 1, \dots, J)$ - годовые потери рабочего времени в часах в j -ом подразделении по внутриорганизационным управленческим причинам;

$T^{(r)}$ – фонд рабочего времени одного рабочего в часах.

Затем новая выработка B_j^* в j -ом подразделении с учётом ликвидации зафиксированных простоев и предельная мощность M рассчитываются по формулам:

$$B_j^* = \frac{V_0 \lambda_j (1 + \frac{\Delta_j}{\varphi_j T^{(r)}})}{\varphi_j}, \quad (5.8)$$

$$M = V_0 \frac{\varphi}{\sum_{j=1}^J \frac{\varphi_j}{1 + \frac{\Delta_j}{\varphi_j T^{(r)}}}}. \quad (5.9)$$

Рассмотрим более подробно постоянную k_0 . Эта величина может быть определена путем предварительного прогнозного расчета предотвращенных простоев Δ_j при предполагаемом внедрении различных комплексов мероприятий по преобразованию внутрифирменного управления:

1. Оргструктурные преобразования, включающие изменения функций управления.
2. Мероприятия (задача) по автоматизированию управления.
3. Мероприятия по повышению квалификации рабочих кадров и управленческого персонала.

4. Мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями.

Каждый из перечисленных комплексов может содержать различные комбинации мероприятий, дающие при внедрении разные значения предотвращенных простоев Δ_j^* в зависимости от суммы вложенных средств k_i , а значит и разные значения увеличенной реальной мощности V при подстановке Δ_j^* вместо Δ_j в формулу (5.9).

Стратегический материал, характеризующий зависимость размера предотвращенных простоев от комбинаций мероприятий, совершенствующих управление, должен собираться на предприятиях отрасли.

Возвратимся к вопросу определения предельной производственной мощности M и предложим более простой способ ее расчета. Введем обозначение $\rho = \frac{M}{V_0}$. Это - коэффициент неуправляемости предприятия ресторанного бизнеса, показывающий, как снижается реальная производственная мощность по отношению к максимальной мощности под влиянием некачественного управления. Экспертам легче задавать этот коэффициент, чем просто по управленческим причинам в каждом производственном подразделении предприятия ресторанного бизнеса.

Коэффициент управляемости изменяется в довольно узком интервале $[1,2 \div 1,5]$, что позволяет часто пользоваться его средним значением. Изменим выражение

$$V = M \left(1 - \frac{M - V_0}{M} e^{-\frac{k}{k_0}} \right) = M - (M - V_0) e^{-\frac{k}{k_0}}$$

(5.4) с учетом использования коэффициента ρ . Для этого представим максимальную мощность M как $M = \rho V_0$ и вынесем V_0 за скобки. Получим

$$V = V_0 [\rho - (\rho - 1) e^{-\frac{k}{k_0}}]. \quad (5.10)$$

Так получается простая формульная зависимость для расчета реальной производственной мощности предприятия ресторанного бизнеса. V_0 рассчитывается по формуле

$$V_0 = \frac{\chi}{\sum_{j=1}^J \lambda_j} \quad (5.6) \text{ и позволяет учесть любые преобразования произ-}$$

водственной структуры предприятия ресторанного бизнеса, изменение уровней концентрации и специализации производства. Выражение в квадратных скобках формулы (5.10) – это учет влияния на величину мощности изменений в системе управления предприятием ресторанного бизнеса через затраты k на эти изменения.

Предлагаемая модель весьма полезна как для годового и оперативно-го планирования на предприятии ресторанного бизнеса, так и для стратегического бизнес – планирования. После формирования портфеля продукции и услуг строится перспективный план реализации, предполагающий реализацию продукции и услуг из «портфеля», с учётом его реальной производственной мощности.

В целом учет затрат на управление при расчетах мощности предприятия ресторанного бизнеса показывает, что организация управления предприятием ресторанного бизнеса не должна быть сложной, дорогой, т.к. в этом случае она начинает снижать рентабельность предприятия. Вместо вложения средств в сложное управление крупным предприятием ресторанного бизнеса целесообразно рассмотреть как альтернативу варианты дробления предприятия ресторанного бизнеса на части с созданием в них более простых систем управления.

$$\text{Формулы } V = M \left(1 - \frac{M - V_0}{M} e^{-\frac{k}{k_0}} \right) = M - (M - V_0) e^{-\frac{k}{k_0}} \quad (5.4)$$

и $V = V_0 [\rho - (\rho - 1) e^{-\frac{k}{k_0}}]$ (5.10) позволяют сравнивать разные варианты оргструктурных перестроек: дробление предприятий, их объединение, развитие специализации, создание новых предприятий, повышение хозяйственной замкнутости, когда крупное предприятие ресторанного бизнеса поглощает некоторые мелкие предприятия.

По нашему мнению, с точки зрения качества моделирования разработанная модель удовлетворяет основным критериям оценки моделей для

управления: полученные соотношения просты и удобны в расчетах; учтены главные факторы, влияющие на производственную мощность, что подтверждается многократным применением модели в крупных ресторанных сетях, имеющих в своём составе производственные подразделения; точность расчета производственной мощности не выходит из интервала $\pm 20\%$, что вполне удовлетворяет процесс проектирования организационных структур.

Специфика сетевых ресторанов является дополнительной причиной для разработки схемы управления сетевыми структурами, кардинально отличающейся от принципов управления отдельным рестораном.

Можно выделить некоторые особенности управления ресторанными сетями: мониторинг территориально разделенных подразделений; централизованная работа с поставщиками; сокращение количества персонала за счет централизации управления; контроль закупочных цен на местах; анализ эффективности меню; открытие новых ресторанов по отлаженной схеме в короткие сроки.

Проведённое исследование позволило сформулировать рекомендации по созданию предприятий ресторанного бизнеса различных профилей.

В Санкт-Петербурге создано немало предприятий общественного питания по выпечке и доставке пиццы. Перед кризисом их насчитывалось немногим более 50 пиццерий. Как правило, все пиццерии относят себя к категории ресторанов. К наиболее известным названиям следует отнести «Mama Roma», «IL Patio» («Patio Pizza»), «Pizza Hut», «Marko Pizza», «La Strada», «Makaroni», «Пиццикато», «Пицца Хаус». Кроме того на петербургском рынке появилась широко распространенная в Москве международная сеть ресторанов «Sbarro».

Бизнес по доставке пиццы относительно нов не только для России, но и для Европы, где он начал активно развиваться лишь 10-15 лет назад. До того это была чисто американская еда, появившаяся в послевоенные годы. В Москве первую систему по доставке сэндвичей (пицца была потом) еще в 1992

году организовала пара американцев – сотрудников западных информационных агентств.

Сейчас рентабельность пиццерий «на колесах» может достигать 50-60%, что по сегодняшним меркам очень даже неплохо. По словам участников рынка, минимальная рентабельность держится на уровне 20%, но в среднем составляет около 25%.

Большинство предпринимателей для доставки используют недорогие машины типа «Ока». У «City Pizza», например, их пятнадцать, и этого количества пока хватает на обслуживание 400 ежедневных заказов. На доставку в этом случае приходится около 8% от цены продукта. При этом не нужно следить за ломающимися и попадающими в аварии арендованными машинами. Но в случае привлечения водителей со своими автомобилями доставка становится дешевле на 25%. Примерные расходы, доходы и прибыль ресторана, реализующего 150 шт. пиццы в день арендованными машинами приведены на табл. 5.6.

Таблица 5.6 – Расходы, доходы и прибыль предприятия, реализующего 150 шт. пиццы в день арендованными машинами²⁴³

Счет	Долларов, в среднем за месяц	Процентов, в среднем за месяц
Валовая выручка	50000	100
Расходы в том числе:		
- на покупку сырья	16000	32
- на аренду помещения (200 кв. м)	6000	12
- на зарплату персонала (10 чел.)	3000	6
- на рекламу	5000	10
- на доставку	5000	10

²⁴³ Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: ww.mybiz.ru (дата обращения 10.09.2013).

Прибыль (без учета налогов)	15000	30
-----------------------------	-------	----

Для развития бизнеса, связанного с выпечкой и доставкой пиццы, необходима продуманная рекламная кампания. В «City Pizza», например, рекламные траты на первых порах даже превышали средства на развитие сети. Иначе нельзя: если о новой пиццерии не узнают потенциальные клиенты, то вся подготовительная работа пойдет насмарку, особенно если нет действующего кафе. Но важно при этом, чтобы рекламные деньги не были потрачены напрасно. Для привлечения клиентов используется рассылка жителям писем. Затраты на рассылку 40 тыс. писем обойдутся в \$8 тыс., но количество заказов сразу же увеличивается. Не стоит сбрасывать со счетов Интернет. Через сайт к поставщикам пиццы обращается 10-15 новых клиентов в неделю. Потенциальные потребители пиццы – люди обычно продвинутые, обеспеченные и имеющие доступ в Интернет.²⁴⁴

Среди ресторанных заведений пабы Санкт-Петербурга занимают особое место. Популярность заведениям такого рода придает хорошая атмосфера для отдыха после рабочего дня, возможность попить пива, вкусно поесть и посмотреть спортивные матчи.²⁴⁵ Во всем мире английские пабы считаются одними из самых демократичных заведений. В Санкт-Петербурге функционирует более 250 пабов.

Проведённое исследование показывает, что новичкам (непрофессиональным инвесторам) следует обратить внимание на то, что вход на рынок ресторанного бизнеса, значительно ограничен и связан с высокими рисками. Во-первых, потому что этот сегмент близок к насыщению. Во-вторых, в данной сфере успешно работают профессионалы, конкурировать с которыми

²⁴⁴ Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: ww.mybiz.ru (дата обращения 10.09.2013).

²⁴⁵ Паб (англ. Pub — сокращение от Public house, публичный дом) — заведение, в котором продаются алкогольные напитки для распития, внутри или вне данного помещения. Многие пабы предполагают наличие небольшого пивоваренного завода, который находится непосредственно в пабах или вблизи от них.

очень сложно. В таких случаях необходимо воспользоваться помощью консалтинговых компаний или позаимствовать опыт более успешных коллег (которые готовы им делиться).

Даже лучшие рестораторы ощущают конкуренцию. Актуальна также проблема привлечения и удержания клиентов. Любое капиталовложение может окупиться при правильной «раскрутке» заведения. Оно должно стать заметным. А этому способствует не только грамотная рекламная кампания. Можно выделить следующие слагаемые успеха: удачную концепцию и месторасположение будущего заведения, хорошее меню, отменный сервис и грамотную раскрутку.

В последнее время очень популярным становится термин – промоушн (promotion).²⁴⁶ По сути дела, это ряд мероприятий, направленных на обеспечение популярности заведения. Диапазон акций подобного рода может быть очень широк. Все зависит от того, на какую целевую аудиторию они рассчитаны.²⁴⁷

Таким образом, можно заметить, что успех предприятия ресторанного бизнеса, во многом зависит от того, насколько сам хозяин заведения желает инвестировать «раскрутку» ресторана. Причем, совсем не обязательно, что бюджет мероприятий будет выливаться в запредельные суммы. Главное, грамотно подойти к его организации, а ещё лучше привлекать опыт профессионалов.

²⁴⁶ Промоушн (от англ. promotion - продвижение) - продвижение товара, стимулирование сбыта.

²⁴⁷ Травницкий А. Как открыть ресторан. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.business-magazine.ru> (дата обращения 10.02.2010).

5.2. Методика разработки и реализации стратегических планов в ресторанном бизнесе

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску вариантов поведения предприятия ресторанного бизнеса в рынке, где существует жесткая конкурентная борьба. Выживание предприятия в этих условиях, заключается, прежде всего, в определении своего места и роли в рынке (определение собственной доли сегмента рынка) и соответственно планирование собственной деятельности в соответствии с принятой стратегией существования и развития предприятия.

Технология стратегического планирования сводится к разработке следующих этапов стратегического плана:

1. Формулирование миссии организации как объекта управления.
2. Анализ влияния внешней среды на объект управления.
3. Анализ внутреннего состояния объекта управления (слабые и сильные стороны объекта управления).
4. Разработка стратегических альтернатив.
5. Конкретизация стратегических альтернатив - каждой стратегии до уровня элементарной цели, задач и плана мероприятий.
6. Оценка эффективности стратегических альтернатив, определение приоритетов введения в действие стратегий.
7. Доведение принятой к реализации стратегии до исполнителей на уровне планов и операционных действий.
8. Финансовое обеспечение принятой к исполнению стратегической альтернативы (финансовый план, обеспечивающий реализацию принятой стратегии).
9. Контроль, анализ и управление принятой стратегией деятельности организации.

При реализации стратегического плана (стратегической альтернативы) на предприятии ресторанного бизнеса возникает сопротивление: узко собст-

веннические интересы, непонимание и недостаточное доведение конечных целей, различная оценка ситуации, низкая терпимость к нововведениям. Пути преодоления сопротивления разные: устранение общих причин возникновения проблем, прояснение конечной цели, устранение дефицита информации, изменение обстоятельств, снятие противоречий интересов людей в организации. Эти противоречия можно устранить через более четкую систему стратегического планирования и мотивации труда.

Стратегическое планирование в ресторанном бизнесе – это технологическая последовательность процедур, действий и решений, принимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь предприятию достичь стратегических и тактических целей. Стратегическое планирование охватывает все системные элементы, входящие в реализацию процесса жизненного цикла ресторанного продукта.

Стратегический план придает предприятию ресторанного бизнеса четкую определенность, целенаправленность действий и предсказуемость конечных результатов. Поэтому стратегическое планирование на предприятии в дальнейшем будет занимать доминирующее положение, при этом планирование будет вестись на год, ближайшие и дальние перспективы. При разработке стратегического плана и систем управления им необходимо учитывать специфику производства продукции и услуг в ресторанном бизнесе. Реализация стратегического плана требует организации стратегического управления, при этом основываются на современных структурах управления (программно-целевые структуры, матричные, проектные).

Стратегическое управление реализацией плана предприятия ресторанного бизнеса отличается от обычного тем, что в структурах управления есть высокая агрегированность информации, возможность многократного использования этой информации в управленческой деятельности, наличие коллективного органа принятия решений, которым может быть совет директоров. С

помощью этого органа координируется вся деятельность по реализации целей, просматриваются все возможные стратегические альтернативы.

Стратегический план предприятия ресторанного бизнеса отличается от простого тем, что помимо обычных этапов планирования, рассматриваются альтернативы развития событий, и предлагается оценка эффективности каждой стратегической альтернативы. При стратегическом управлении разрабатывается система планов для обеспечения функционирования и развития предприятия ресторанного бизнеса. Для этого разрабатываются следующие виды планов:

1. Стратегический план предприятия ресторанного бизнеса.
2. План развития предприятия ресторанного бизнеса (на срок от 1 года до 5 лет).
3. Тактические планы – текущей деятельности (план поставок, план продаж, план по производству продукта, план по прибыли и т.д.).

Стратегический план предприятия ресторанного бизнеса любого уровня и предназначения подкрепляется комплексом программ и проектов: по разработке новых видов продукции, новых технологий, новых управленческих систем, систем экономического стимулирования персонала, нацеленных на получение конечного результата всего предприятия ресторанного бизнеса. Внутри каждого предприятия ресторанного бизнеса разрабатывается система планов.

При планировании на предприятии ресторанного бизнеса возникают проблемы, которые порождаются следующими причинами: неясные стратегические и тактические цели; недостаток ресурсов; дефицит информации; изменение обстоятельств; противоречие интересам людей политике предприятия.

Прогнозный план реализации продукции и услуг предприятия ресторанного бизнеса является инструментом для оценки эффективности стратегии его развития. Известно, что основным критерием при разработке и сравнении стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса в некотором

прогноznом периоде является прибыль. Вместе с тем прибыль также используют в качестве критерия при формировании перспективного плана реализации продукции (готовых блюд) и услуг ресторана.

Бизнес - план нужен предприятию для того, чтобы в соответствии с выбранным комплексом мероприятий своевременно и в оптимальных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения и производственные издержки, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность, обеспечить баланс между потребной и реальной мощностью в каждом году прогнозного периода.

Как правило, долгосрочный бизнес - план корректируется каждый год, но возможны его корректировки и внутри года, если необходима быстрая реакция предприятия на возникающие проблемные ситуации. Корректировки бизнес – плана, в конечном счете, реализуются в изменениях комплекса выбираемых стратегических мероприятий и в соответствующих изменениях максимальной прогнозной прибыли. Но логика всех этих изменений достаточно сложна, поэтому необходим алгоритм планирования, отражающий специфику возникающих в настоящем и будущем времени проблемных ситуаций в последовательности действий планирования.

Алгоритм описывается блок-схемой, приведенной на рис. 5.1.²⁴⁸

²⁴⁸ Горев В.Н. Методы и модели стратегического бизнес – планирования. – СПб.: Изд-во ИПП. 2010. -

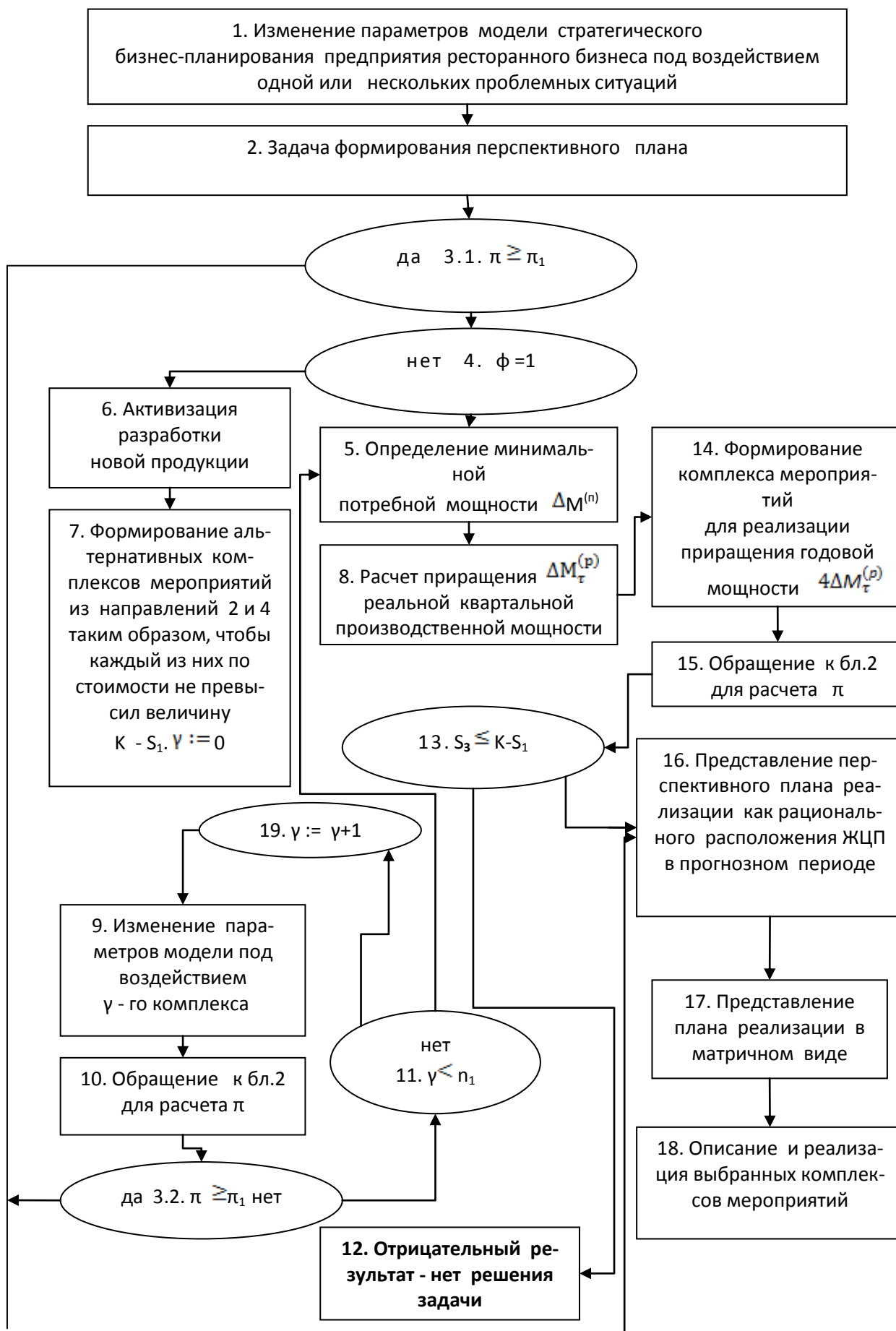


Рисунок 5.1 – Блок-схема алгоритма корректировки параметров стратегического бизнес – планирования

Наиболее сложным вариантом корректировки стратегического бизнес - плана является учет не одной, а нескольких проблемных ситуаций, возникающих в различные моменты прогнозного периода, что описывается сценарием развития предприятия, создаваемым специальной группой менеджеров перед разработкой бизнес-плана. Сценарий дает прогноз возникновения и развития проблемных ситуаций, и на основании этого прогноза изменения различных параметров развития фирмы прекращают быть единовременными, привязываются к моментам возникновения проблемных ситуаций и становятся функцией времени прогнозного периода.

Каждая проблемная ситуация может быть разрешена с привлечением определенного размера финансовых средств. А если сценарием предусматривается возникновения нескольких последовательно или одновременно возникающих проблемных ситуаций, то размер привлекаемых средств увеличивается.

Предлагаемый алгоритм планирования предназначен для корректировки параметров стратегического бизнес – планирования с последующим изменением плана реализации портфеля товаров. Алгоритм предусматривает два направления расчетов в зависимости от степени экономической самостоятельности рассматриваемого предприятия. Если предприятие полностью экономически самостоятельно ($\Psi=1$), то задача корректировки стратегического бизнес - плана решается по двум критериям: прибыли и рентабельности стратегических затрат. Если же предприятие входит в корпорацию или холдинг ($\Psi=0$), то остается один критерий - прибыль, но добавляется ограничение по затратам: стратегические затраты на корректировку бизнес - плана не должны превышать уровень их K , определяемый вышестоящим звеном управления. Рассмотрим все блоки алгоритма и процесс его реализации для предприятия, входящего в корпорацию.

Условные обозначения, принятые в алгоритме:

φ – признак наличия в портфеле продукции ресторана, оставшихся ЖЦП ($\varphi=1$, если есть оставшиеся ЖЦП, $\varphi = 0$ – портфель пуст);

K – выделенная сетевым предприятием ресторанного бизнеса сумма средств на развитие предприятия, а для самостоятельного ресторанного предприятия фонд его развития;

S_1 – затраты на мероприятия из 1^{го} направления развития;

S_2 – затраты на мероприятия из 2^{го} направления развития;

S_3 – затраты на мероприятия из 3^{го} направления развития;

S_4 – затраты на мероприятия из 4^{го} направления развития;

n_i – число альтернативных комплексов, сформированных из мероприятий, взятых из направлений развития 2 и 4,

$\delta^{(n)}$ –запланированная рентабельность мероприятий, определяющих стратегию развития предприятия ресторанного бизнеса.

Рассмотренный алгоритм формирования корректирующего комплекса мероприятий применяется для корректировки развития несамостоятельного предприятия, функционирующего в рамках корпорации (сети), холдинга или другой многозвенной структуры управления. Однако с небольшими изменениями его можно применить и для корректировки развития ресторанного предприятия, самостоятельно распределяющего свои денежные ресурсы. Изменения должны быть направлены на контроль рентабельности инвестиций в выбираемый суммарный комплекс корректирующих мероприятий. Исходя из определения рентабельности инвестиций как отношения чистой прибыли к объему инвестиций, напомним для случая $\pi < \pi_1$ следующее выражение для рентабельности:

$$\delta = \frac{\pi_1 - S}{S} \left(1 - \frac{g}{100} \right) = \left(\frac{\pi_1}{S} - 1 \right) \left(1 - \frac{g}{100} \right), \quad (5.11)$$

где S – объем инвестиций или в нашем случае – затраты на суммарный комплекс корректирующих мероприятий,

g – налоговая ставка в процентах.

Если задать плановую рентабельность инвестиций, устанавливаемую ресторанном предприятием, в процентах и решить (5.1) как уравнение отно-

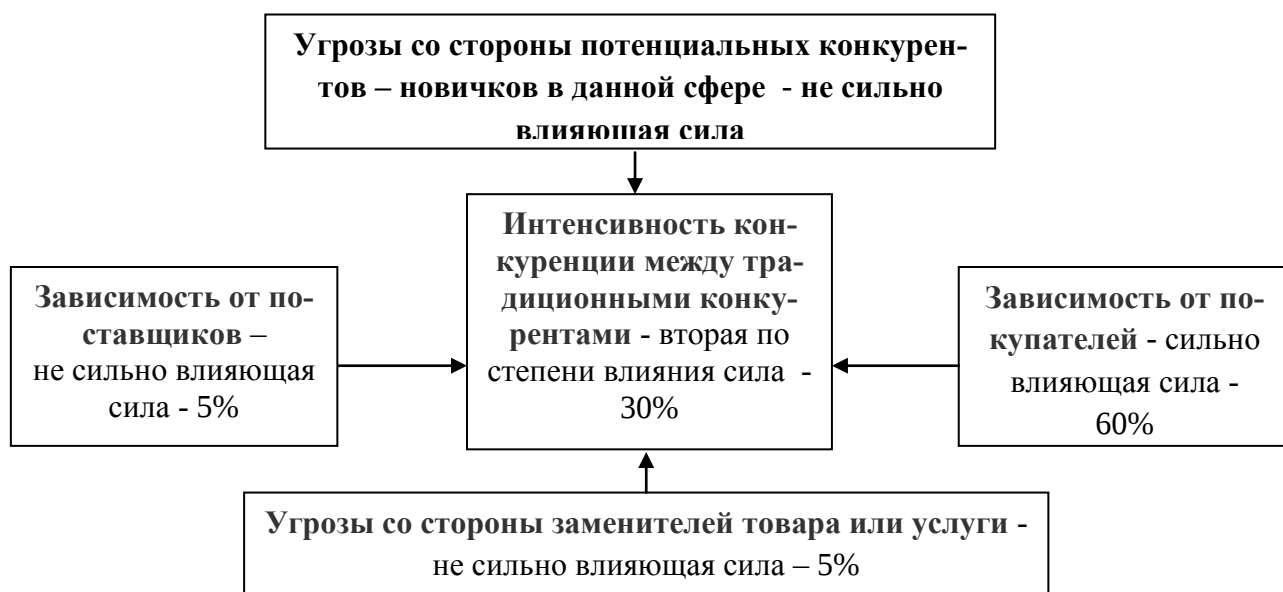
сительно S , то получим предельные затраты, определяемые и плановой прибылью π_1 , и заданной рентабельностью $\delta^{(n)}$:

$$S = \frac{\pi_1}{1 + \frac{\delta^{(n)}}{1 - g/100}}, \quad (5.12)$$

Эти затраты являются эквивалентом K в приведенной блок-схеме алгоритма на рис. 3.4. Следовательно, в случае использования алгоритма для самостоятельного ресторанного предприятия нужно $K = S$, которое будет зависеть от π_1 и $\delta^{(n)}$.

В ходе проведения исследования был проведён анализ стратегий развития и практика применения стратегического планирования нескольких сетевых ресторанов.

Анализ конкурентного положения для сети ресторанов проводился при помощи пятифакторной модели М.Портера.²⁴⁹ Согласно этой модели на прибыль производителя товаров или услуг влияют пять факторов: интенсивность конкуренции между традиционными конкурентами; угрозы со стороны потенциальных конкурентов – новичков в данной сфере; зависимость от покупателей; зависимость от поставщиков; угрозы со стороны заменителей товара или услуги (рис. 5.2).



²⁴⁹ Porter Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2008, p.86.

Рисунок 5.2 - Анализ конкурентного положения сети ресторанов на основе пятифакторной модели М.Портера

Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для одной из сетей является - рыночная власть потребителей (60% влияния). Следующей за ней по значимости идет - конкуренция среди существующих фирм (30% влияния). Остальные три силы, хотя имеют влияние на конкуренцию, в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя не значительное (приблизительно 10%). Следовательно, основная стратегия маркетинга для этой сети ресторанов является борьба за потребителя.

Для усиления конкурентных преимуществ ресторанная сеть в качестве основной избрала стратегию дифференциации. Как известно, данная стратегия становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными блюдами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, менеджменту ресторанной сети пришлось периодически изучать запросы и поведение посетителей ресторанов для того, чтобы знать, какому блюду посетители отдают предпочтение, что они думают о вкусовых качествах блюд и за что готовы платить. В связи с этим, в меню сети присутствуют фирменные блюда и десерты, отличающиеся особыми вкусовыми качествами. Именно за счет этого сеть добивается конкурентного преимущества и все больше и больше посетителей отдают предпочтение предлагаемому сетью фирменным блюдам и сопутствующим услугам. Стратегия дифференциации позволила сети ресторанов:

- 1) устанавливать достаточно высокие цены на предлагаемые фирменные блюда;
- 2) увеличивать объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик блюд);

3) завоевывать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам блюд).

Также следует отметить, что дифференциация проходит успешно, и издержки по ее реализации покрываются за счет увеличения цены на блюда. Анализ ресторанного рынка Санкт-Петербурга свидетельствует о том, что стратегия дифференциации терпит неудачу в случае, если посетители не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы заплатить именно за кухню данного ресторана, чем за кухню его конкурентов, или, если подход ресторана к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Таким образом, повышенная цена - это то, что стратегия дифференциации предлагает за действительно увеличенную ценность для посетителя и за ценность, осознанную им (даже если в действительности она не была увеличена). Реальная и осознанная ценности могут различаться в том случае, если покупатели исходя из своего опыта, неправильно оценивают возможную пользу товара. Неполные знания покупателя о качестве блюд и услуг ресторана часто бывают причиной того, что он судит о ценности блюда, основываясь на внешних признаках, например цене (когда цена связана с качеством), привлекательности того, как преподносят это блюдо, интенсивности рекламной кампании (т.е. на том, насколько хорошо известно блюдо), на содержательности и изобразительности рекламы, качестве брошюр и презентаций фирменных блюд, списке постоянных посетителей, продолжительности нахождения ресторана в этой сфере деятельности и профессионализме персонала.

Попытки достичь дифференциации обычно поднимают затраты. Для выгодной дифференциации необходимо либо поддерживать затраты на ее проведение ниже уровня повышенной цены, по которой можно предложить посетителям кухню с набором дополнительных характеристик и атрибутов (норма прибыли должна возрасти на проданную единицу изделия), либо

компенсировать небольшую норму прибыли достаточно большим дополнительным объемом продаж (дополнительный объем продаж может компенсировать незначительный уровень нормы прибыли при условии, что ресторанная сеть, проводя дифференциацию, достигнет его).

Обычно неплохой идеей бывает добавление отличительных черт, не связанных с большими затратами, но направленных на более полное удовлетворение потребностей посетителей. Например, менеджменту сети ресторанов Penabar было рекомендовано оказывать знаки внимания клиентам: бесплатная парковка, благодарность за посещение и т.д. При реализации стратегии дифференциации внимательно следить за тем, чтобы затраты на единицу продукции не превышали значительно уровень конкурентов, так как это может привести к тому, что цены ресторанной сети возрастут настолько, что покупатели не захотят платить.

Дифференциация создала для ресторанов сети определенную защиту от стратегий соперников, так как у посетителей развивается лояльность по отношению к товарной марке сети, и они готовы платить (немного, а возможно, и много) за понравившееся блюдо.

Успешная дифференциация создает входные барьеры для новичков в отрасли, которые для них труднопреодолимы; сглаживает влияние силы посетителей, поскольку ассортимент блюд альтернативных продавцов менее привлекателен для них; помогает ресторану избежать угрозы со стороны блюд-субститутов, так как их характеристики и качества несравнимы с дифференцированной продукцией. Кроме этого, если дифференциация позволяет ресторану устанавливать более высокую цену и иметь большую норму прибыли, то появляется возможность свободно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цену за поставляемые ими изделия. Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация сети Penabar позволила создать оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами.

Большей частью данная стратегия работает лучше всего на тех рынках, где существует много способов изменения товара или услуги, и большинство посетителей осознает эти различия как имеющие ценность, где потребности посетителей или способы использования товара различны и где небольшое количество конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации.

Чтобы ресторан стал успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции и услуг: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей ресторанной сети Penabar. Основными критериями формирования ассортиментной политики сети Penabar являются спрос и предложение на рынке продукции ресторанов, напитков и услуг. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места в меню, определить в каком из ресторанов его следует доработать. Оптимизация номенклатуры блюд позволила гарантировать ресторанам сети ресторанов относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о деятельности сети и ее положения на рынке ресторанных услуг был проведён SWOT-анализ (таблица 5.7). Данный анализ подразумевал анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа была выработана стратегия дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон сети ресторанов.

Таблица 5.7 - SWOT-анализ сети ресторанов

	Сильные стороны сети – Высокое качество предоставляемых услуг. – Японская и европейская кухня, соответствующая потребностям выбранной целевой аудитории. – Наличие отличительной черты: «фирменных	Слабые стороны сети – Недостаточное финансирование маркетинговых программ. – Небольшое количество ресторанов, при широкой географии расположения.
--	--	--

	блюд».	
Возможности рынка – Наличие пространства для расширения. – Рост целевой аудитории. – Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах.	– Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ. – Необходимо постоянно удовлетворять возникающие потребности клиентов.	– Увеличение затрат маркетинга, особенно, что касается новых развлекательных программ. – Увеличение оплаты персонала и других мотиваций работы в сети ресторанов Penabar
Опасности рынка – Растущая конкуренция в данном секторе услуг. – Экономическая нестабильность в стране. – Появление на рынке конкурентов, предлагающих помимо питания комплекс других услуг.	– Расширение комплекса предоставляемых услуг, т.е. изобретение новых развлекательных программ; – Введение новых конкурентных преимуществ и поддержание старых.	

Учитывая результаты SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что увеличение финансирования маркетинговых программ позволило сети ресторанов совершенствовать управление по таким направлениям, как:

- 1) анализ потенциальных посетителей сети ресторанов;
- 2) анализ конкуренции;
- 3) разработка новых услуг и продукции (блюд);
- 4) анализ продвижения услуг;
- 5) ценообразование;
- 6) прогнозирование;
- 7) позиционирование.

Целесообразность и рентабельность расширения сети ресторанов была обусловлена следующими факторами:

- 1) наличием отличительной черты – «фирменного блюда – десерта»;
- 2) наличием пространства для расширения сети;
- 3) рост целевой аудитории;

4) тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах.

Другая сеть ресторанов - это истинно петербургский бренд. Поставщики мебели, стоек, посуды и кофейного оборудования выбраны такие, чтобы закупать у них можно было быстро, недорого и в любом количестве. В меню каждая позиция приносит прибыль, интерьеры оформлены в минималистском стиле. В отличие от похожих друг на друга заведений конкурентов точки данной сети различаются между собой.

Сеть ресторанов встретила глобальный финансовый кризис без долговых обязательств. Были открыты заведения в торговых центрах "Мега" по всей стране: в Москве, Екатеринбурге, Новосибирске, Краснодаре и Ростове-на-Дону. Арендная ставка там была втрое ниже, чем в центре Петербурга, а посещаемость - выше. Минимальные инвестиции в региональный проект оценивались в 300 тыс. евро.²⁵⁰

Инвестиции в открытие отдельно стоящего заведения составляют около 250 тыс. евро, а срок окупаемости - 2,5 года, то для киосков эти показатели снижаются до 50 тыс. евро и 1 года соответственно. Открытие заведений в торговых центрах не означало отказ от развития сети ресторанов в центре города.

Уход в торговые комплексы - это логичный выход из ситуации, когда центр занят. Это одна из тенденций. Стратегия развития сети состояла в сохранении удачных мест, которые она занимала в центре Петербурга. Новые торговые центры стали серьезными точками притяжения для других сетей. Стратегическое решение компании - развивать свои сети за счет торговых комплексов продиктовано их большой проходимостью. Сейчас это направление только начинает развиваться. Наиболее крупные торговые центры Москвы и Петербурга уже заняты. Сеть обратила внимание на города-миллионники в регионах.

²⁵⁰ Идеальная чашка в комплексе. 20 ноября 2007. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.dp.ru/?ArticleID=c2c638bb-8f6e-4a9d-9b56-d3d037448dea> (дата обращения 13.02.2010).

Большое значение имеет правильный выбор торгового центра с соответствующей аудиторией. Если в отдельно стоящих кофейнях выручка распределяется равномерно по всем дням недели, то в торговых комплексах ее основной объем приходится на выходные дни. Оборот сети в 2006 г. составил 5,0 млн. евро. В сеть входило 17 заведений, из которых 14 расположены в Петербурге и три - в регионах. Средний чек в заведениях сети составляет \$ 6,5. Оборот рынка заведений сети в Петербурге в 2006 году составил \$ 65 млн., а в 2007 году - \$ 80 млн.²⁵¹

Выводы по 5-й главе

Ресторанный бизнес сегодня сталкивается с проблемами, решение которых требует профессионального подхода. У предпринимателей, занятых в этой сфере, становятся востребованными знания в области менеджмента и маркетинга, однако общие подходы для организации и управления в ресторанном бизнесе не всегда оказываются эффективными. Одна из причин - недостаток систематизированных знаний в области управления ресторанным бизнесом. Целостная стройная концепция стратегического управления применительно к российскому ресторанному бизнесу до настоящего времени пока не сформирована.

Однозначных рекомендаций относительно разработки концепции (стратегии) ресторана не существует - решение может быть многовариантным и большей частью зависящим от творческого потенциала ресторатора. В то же время при разработке концепции ресторана следует акцентировать внимание на качестве, уникальности, уровне необходимых полномочий менеджеров, политике скидок, акценте на практической стороне дела. Конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса определяется не только маркетинговыми

²⁵¹ Идеальная чашка в комплексе. 20 ноября 2007. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.dp.ru/?ArticleID=c2c638bb-8f6e-4a9d-9b56-d3d037448dea> (дата обращения 13.02.2010).

показателями (степенью дифференциации, удовлетворенностью и лояльностью посетителя), но и конкурентоспособностью по издержкам.

Таким образом, существует несколько типичных проблем в стратегическом управлении ресторанным бизнесом: непонимание конечной цели создания ресторана; недостаточное финансирование проекта; кадровая политика; некомпетентное управление. Один из способов исключения этих негативных факторов - построение эффективных команд, как в управляющем звене, так и на уровне исполнителей, что представляет собой одну из наиболее сложных задач управления. В ресторанном бизнесе вопросы стратегического и операционного управления тесно взаимосвязаны и не могут рассматриваться отдельно.

Особое место в стратегическом управлении в ресторанном бизнесе занимает управление инвестиционными проектами. При планировании инвестиционного проекта в ресторанном бизнесе необходимо оценить его: на какую категорию и на какое количество посетителей рассчитывать, какой средний чек должен быть в заведении, какой интерьер, и, наконец, каким образом спланировать финансовую сторону вопроса. Необходимо подсчитать затраты на открытие, ожидаемый срок возврата вложенных средств, и, соответственно, прибыль.

Важно правильно рассчитать производственную мощность предприятия общественного питания. Предлагаемая модель для расчёта производственной мощности учитывает влияние весьма разнородных факторов: формы оргструктурных преобразований, численность персонала, производительность труда по специализированным подразделениям сети ресторанов, структуру специализированных работ, влияние системы управления и ее трансформации на сокращение простоев производственных подразделений, ограниченные возможности некоторых специализированных подразделений по производству полуфабрикатов.

Важную роль в стратегическом управлении играет стратегическое планирование. Предлагаемый алгоритм планирования предназначен для коррек-

тировки параметров стратегического бизнес – планирования с последующим изменением плана реализации портфеля продукции. Алгоритм предусматривает два направления расчетов в зависимости от степени экономической самостоятельности рассматриваемого предприятия. Рассмотренный алгоритм формирования корректирующего комплекса мероприятий применяется для корректировки развития несамостоятельного предприятия, функционирующего в рамках сети, холдинга или другой многозвенной структуры управления. Однако с небольшими изменениями его можно применить и для корректировки развития ресторанного предприятия, самостоятельно распределяющего свои денежные ресурсы. Изменения должны быть направлены на контроль рентабельности инвестиций в выбираемый суммарный комплекс корректирующих мероприятий.

Стратегия дифференциации создаёт для ресторанов определенную защиту от стратегий соперников. Большей частью данная стратегия работает лучше всего на тех рынках, где существует много способов изменения продукции или услуг, и большинство посетителей осознает эти различия как имеющие ценность.

ГЛАВА 6. ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ И НОВОГО ТИПА ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

6.1. Инновационная стратегия предприятий туристской инфраструктуры

В стратегическом управлении предприятием туристской инфраструктуры инновационная деятельность играет важную роль, обеспечивая необходимые организационно-технические и экономические условия для выхода предприятия на новые рубежи, по своей сущности является в рыночных условиях важной формой предпринимательства.²⁵²

Важной составной частью общей стратегии предприятия туристской инфраструктуры, является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностям и изменениям внешней среды, а, в конечном счете - интересам потребителя. Все разнообразие подходов к определению понятия стратегии может быть отнесено и к понятию инновационной стратегии. Вместе с тем, для нее характерна своя предметная область - область нововведений, инноваций различного характера²⁵³.

Стратегия нововведений (инновационная стратегия) предполагает объединение целей технической политики, политики менеджмента и капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов про-

²⁵² Николаева М.В. Гибридная стратегия фирмы: проблемы разработки и реализации// Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ».- 2001.- Вып. 1.- С.48-52.

²⁵³ Евреинов О.Б. Современные механизмы инновационного развития инфраструктуры туризма. – СПб., 2011. – 384 с. – С.146-149; Евреинов О.Б. Современные механизмы модернизации и развития инфраструктуры туризма в России. - СПб.: Изд-во ИПП, 2012.- 388 с. – С. 146-155; Клейман А.А. Инновационные предпринимательские решения в туристском бизнесе в условиях мирового финансово-экономического. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2010.-320 с. - С. 39-49; Клейман А.А. Особенности развития туризма в условиях инновационно-креативной экономики.- СПб.: Астерион, 2012. – 414 с. - С.223-232; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Инновационные направления развития гостиничного бизнеса в России.- Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2010. - 136 с. - С. 55-59; Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Инновационный менеджмент в интегрированных структурах гостиничного бизнеса //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №2(14) апрель-июнь 2010.- С.10-15.

дукции и услуг на туристском рынке. Она предусматривает выбор объектов исследований, с помощью которых предприятие туристской инфраструктуры стремится содействовать, в первую очередь, систематическим поискам новых возможностей, обеспечивающих предприятию конкурентные преимущества. В этом смысле стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс (стадия исследований, ввод нововведений в производственный процесс предприятия, ввод нового продукта/услуги на туристский рынок).

Стратегическое управление инновациями затрагивает как концептуальные, так и организационно-процедурные (операциональные) аспекты стратегического развития предприятия туристской инфраструктуры (см. двухуровневое определение стратегии Л. Соколова).²⁵⁴ Эти аспекты реализуются через подсистемы общего и функционального менеджмента.

Представляется возможным уточнить определение инновационной стратегии предприятия туристской инфраструктуры: ***инновационная стратегия предприятия туристской инфраструктуры - это логика взаимодействий предприятия с рыночным окружением, определяющая поиск новых возможностей, обеспечивающих предприятию рост, развитие, достижение конкурентных преимуществ и других целей, и закреплённая в комплексе плановых мероприятий.***

Стратегия управленческих инноваций (или стратегия инновационного менеджмента, что, на наш взгляд, является синонимом) адекватна креативному²⁵⁵ подходу к стратегическому управлению предприятием туристской инфраструктуры. Новаторский, творческий подход к менеджменту создает непрерывный поток инноваций, прежде всего, в области менеджмента, что, в свою очередь, обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества предприятия туристской инфраструктуры на туристском рынке. Таким образом, первым основополагающим положением содержания стратегии управленче-

²⁵⁴ Соколов Л.А. Управление стратегией вуза. - Кострома: Изд-во КГТУ, 2001.

²⁵⁵ Слово "креатив" было принесено в русский язык как калька с английского "creative" - творчество, творческий (хотя есть и латинский термин: "creatio" - сотворение, создание).

ских инноваций (и, соответственно, требованием к ней) является креативность менеджмента предприятия туристской инфраструктуры.

Вторым отправным моментом, тесно связанным с первым, который должен учитываться при формировании инновационной стратегии предприятия туристской инфраструктуры, является системность инноваций, их увязка в единый «портфель», «пакет», их согласование, как между собой, так и с целями предприятия туристской инфраструктуры и его менеджмента. Стратегия должна объединить их единую непротиворечивую систему. Таким образом, основой стратегии управленческих инноваций является системно-креативный подход, креативный менеджмент.

Представляется, что инновационный процесс на основе системно-креативного подхода состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений, направленных на разрешение инновационных проблемных ситуаций, и в систематическом анализе потенциала этих изменений как источника социальных и экономических нововведений. Этот процесс осуществляется в ходе формирования и реализации инновационной стратегии, прежде всего - в области менеджмента.

Наряду с понятием «стратегия управленческих инноваций» можно использовать такие понятия как «инновационная стратегия менеджмента» либо «предпринимательская стратегия». Хотя каждый из этих терминов несет в себе некоторый особый акцент, вместе с тем, это понятия одного порядка, их сущностью является поиск новых возможностей менеджмента, поэтому они могут быть, с некоторыми оговорками, использованы как синонимы.

Предпринимательская стратегия представляет собой логику, и набор правил, обеспечивающих комплексный план выхода на рынок с нововведением (так как предпринимательская деятельность направлена на поиск и внедрение нововведений для осуществления поставленных целей) и обеспечение посредством его долгосрочных конкурентных преимуществ.

По мнению П. Друкера, «предпринимательские стратегии так же важны, как целенаправленная инновационная деятельность и предпринимательское управление. Все вместе они составляют то, что мы называем инновационностью и предпринимательством».²⁵⁶

Предпринимательская стратегия является областью принятия принципиально новых решений, а это не может исключать наличия риска. Выбор предпринимательской стратегии предприятия туристской инфраструктуры, которая бы полностью соответствовала определенному нововведению, представляет собой решение, связанное с высокой степенью риска. Сложность состоит в том, что предпринимательские стратегии нельзя рассматривать и оценивать вне конкретных ситуаций, в которые они вписываются наилучшим образом. Можно описать типичные достоинства и ограничения отдельных стратегий. Предпринимательская стратегия не должна основываться на интуиции. Но в то же время она не может быть причислена к науке в прямом значении этого слова. Предпринимательская стратегия - это, скорее всего, воплощение здравого смысла, здравое суждение.

Как известно, Питер Ф. Дукер выделил четыре предпринимательские стратегии: 1) ворваться первым и нанести массированный удар; 2) напасть быстро и неожиданно; 3) найти и захватить «экологическую нишу»; 4) изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли.²⁵⁷

Анализ показывает, что в деятельности предприятий туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга эти четыре стратегии не являются взаимоисключающими, зачастую один и тот же предприниматель использует в своей компании определенную комбинацию, состоящую из элементов двух, а то и трех стратегий. Тем не менее, применение каждой из них связано с соблюдением определенных условий, каждое из которых применимо только к определенным видам нововведений и требует определенного отношения и поведения предпринимателя.

²⁵⁶ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М., 1992.

²⁵⁷ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М., 1992.

Особенности этих стратегий описаны в литературе. Для целей нашего исследования наибольший интерес представляет четвёртая стратегия - изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли. Если целью первых трех предпринимательских стратегий являются собственно нововведения, то в последнем случае сама стратегия становится нововведением. Продукты (услуги), на выпуск которых направлена эта стратегия, могут быть известны. Но ее особенность состоит в том, что она превращает существующие продукты (услуги) в нечто новое, наделяя их новыми свойствами. Она меняет их полезность, их ценность и их экономические характеристики. Не претерпевая физических изменений, эти продукты (услуги) приобретают новые экономические свойства.

Это типичная стратегия управленческих инноваций, которая направлена на обеспечение конкурентных преимуществ предприятия туристской инфраструктуры за счет поиска и реализации новых возможностей в области управления. Если менеджмент предприятия опирается на системно-креативный подход, то стратегия управленческих инноваций совпадает с предпринимательской стратегией менеджмента. Цель стратегии управленческих инноваций - обеспечить инновационность менеджмента.

С процедурной точки зрения последнее утверждение означает, что необходимо разработать методы и создать условия, позволяющие обеспечить инновационный характер стратегии менеджмента - это должно обеспечиваться в рамках процедуры формирования стратегии, а также при ее реализации посредством определенных механизмов. Для осуществления системно-креативного подхода к управлению должны быть обеспечены необходимые условия внешнего и внутреннего характера.

В ходе проведенного исследования удалось установить, что в области внутриорганизационной деятельности внедрение инновационного управления в туристском бизнесе связано с определенной политикой и практикой по следующим основным направлениям:

Во-первых, предприятие туристской инфраструктуры необходимо сделать восприимчивым к нововведениям и готовым относиться к переменам не как к угрозе, а как к благоприятной возможности. Предприятие туристской инфраструктуры должно быть подготовлено к выполнению сложной предпринимательской миссии. Эта работа должна опираться на определенный методический инструментарий.

Во-вторых, необходимы систематический мониторинг и диагностика инновационных проблемных ситуаций или, по крайней мере, оценка эффективности действий предприятия туристской инфраструктуры.

В-третьих, инновационное управление требует проведения определенной политики в отношении организационной структуры, персонала и его стимулирования, а также других механизмов управления.

Помимо внутренних условий необходим ряд условий предпринимательской среды. Инновационность и предпринимательство призваны поддерживать гибкость и способность к самообновлению предприятия туристской инфраструктуры.

Можно согласиться с утверждением П. Друкера о том, что «мы нуждаемся в предпринимательском обществе, в котором инновационность и предпринимательство были бы устойчивым, нормальным и необходимым явлением. Так же как управление стало конкретным органом всех современных институтов и интегрирующим органом нашего общества организаций, так и инновационность и предпринимательство должны стать неотъемлемой жизненно важной деятельностью в наших организациях, в нашей экономике, в нашем обществе. От руководителей всех учреждений требуется, чтобы они превратили инновационность и предпринимательство в нормальную, непрерывную, каждодневную деятельность, в практику их личной работы и работы их организации».²⁵⁸

²⁵⁸ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.. 1992.

Представляется, что системно-креативный тип развития соответствует как общей парадигме управления российской экономикой, так и инновационной парадигме стратегии предприятий туристской инфраструктуры (табл. 6.1).

Таблица 6.1 – Инновационная парадигма стратегии предприятия туристской инфраструктуры

1. Конкурентный вызов	
1.1. Организационная трансформация	Специализация и диверсификация бизнес-процессов на предприятии туристской инфраструктуры
1.2. Конкуренция за долю существующего туристского рынка	Повышение качества продукции и услуг, создание положительного имиджа предприятия туристской инфраструктуры
2. Обращение в будущее	
2.1. Стратегия как изучение и обучение	Развитие способности к инновациям у руководителей и персонала предприятия туристской инфраструктуры
2.2. Стратегия как позиционирование	Предвидение хозяйственной ниши на туристском рынке
2.3. Стратегические планы	Стратегические действия
3. Адаптационная направленность	
3.1. Стратегия как соответствие и приспособление к будущему	Напряжение и мобилизация всех сил предприятия туристской инфраструктуры
3.2. Стратегия как распределение и оптимизация ресурсов	Применение «рекрематического» подхода, аккумуляция и «рычаг успеха» в ресурсообеспечении предприятия туристской инфраструктуры
4. Направленность на системные преобразования	
4.1. Конкурирование в рамках существующей структуры туристского рынка	Возвышение имиджа на основе паблик рилейшнз
4.2. Конкурирование за лидерство конкретных продуктов и услуг	Формирование лидерства преобразований
4.3. Конкурирование как обособленное существование (бытие)	Заключение стратегических альянсов с конкурентами, создание сетевых предприятий туристской инфраструктуры
4.4. Максимизация доли новой продукции и услуг туристского рынка	Проведение маркетинговых исследований

4.5. Максимизация времени освоения рынка	Достижение глобального преимущества в системе: качество, прибыль, затраты, сервис, гибкость
--	---

В литературе широко представлены различные классификации стратегий по направлениям, в том числе на основе последовательной декомпозиции. Например, Ташлицкая Я.М. и Шананин А.Л. приводят «дерево стратегий» предприятия, верхний уровень которого составляют следующие 7 стратегий:

- 1) товарно-рыночная стратегия;
- 2) ресурсно-рыночная стратегия;
- 3) технологическая стратегия;
- 4) интеграционная стратегия;
- 5) инвестиционно-финансовая стратегия;
- 6) социальная стратегия;
- 7) стратегия управления.²⁵⁹

В соответствии с «двойственным подходом» к стратегии верхний уровень «дерева» составляют стратегия бизнеса и стратегия внутриорганизационного развития, которые затем «разукрупняются» в общие функциональные стратегии (а те, в свою очередь, подвергаются дальнейшей декомпозиции):

1. Стратегия бизнеса (товарно-рыночная стратегия; ресурсно-рыночная стратегия; интеграционная стратегия).

2. Внутриорганизационная стратегия менеджмента (социальная стратегия; стратегия организационной структуры; финансовая стратегия; технологическая стратегия).

Проведенное исследование позволяет судить о том, что для стратегии, а особенно для стратегии управленческих решений, такое деление особенно важно, так как формирование предпринимательского климата для предприятия туристской инфраструктуры осуществляется в рамках внутриорганизационной стратегии и без него невозможна эффективная реализация стратегий

²⁵⁹ Ташлицкая Я.М., Шананин А.Л. Моделирование процесса распространения новых технологий. - М.: ВЦ РАН, 2000.

бизнеса. При этом доминирование «внешней» или «внутренней» стратегии для конкретного предприятия зависит от ряда факторов.

К примеру, Светуных С.Г. считает, что есть общая закономерность: стратегический аспект инновационной деятельности заключается, прежде всего, в ее ориентации на запросы потребителя. Решение внутренних инновационных задач предприятия как производителя, так или иначе, носит подчиненный характер.²⁶⁰

Но на конкретном этапе жизненного цикла и в зависимости от сложившихся условий внутриорганизационные изменения могут стать более настоятельными. Так, например, если процветающее предприятие туристской инфраструктуры, которое завоевало прочные конкурентные позиции на туристском рынке, на определенном этапе развития приобретает авторитарный стиль управления, то будущие позиции предприятия на рынке и его стратегия бизнеса напрямую зависят от возможностей внутриорганизационных изменений.

Авторы научных исследований в области стратегии бизнеса выделяют несколько типов стратегий. Для наступательных - стратегия активного внедрения достижений НТП, ориентация на маркетинг, слияний и приобретений. Для оборонительных - собственно защитная, имитационная, выжидательная, непосредственного реагирования на запросы потребителя. Наступательные стратегии обычно требуют крупных инвестиций, поэтому доступны, главным образом, крупным предприятиям туристской инфраструктуры (сетевым ресторанами и отелями), обладающим сильным финансовым потенциалом, а также высококвалифицированным управленческим персоналом. Для управленческих инновационных стратегий в меньшей степени имеют значения финансовые возможности и в большей - творческая направленность менеджеров.

Как показывает опыт, большинство типов оборонительных стратегий - это реакция на действия конкурентов и лишь косвенно - ответ на потребно-

²⁶⁰ Современный словарь иностранных слов.- М.: Рус. яз., 1992.

сти потребителей туристских услуг. Защитная стратегия, предполагающая невысокий риск, пригодна для предприятий туристской инфраструктуры, способных получать прибыль в условиях конкуренции. Чтобы делать это, необходимо иметь значимую долю рынка и поддерживать норму прибыли посредством низких издержек производства, а также внутриорганизационных управленческих инноваций.

Как видим, в основном выделение данных классов стратегий связано с таким фактором, как конкуренция. При этом, как отмечает Б.Твисс, «большинство компаний следует стратегии прямой конфронтации, выпуская продукты на те же самые рынки, что и их конкуренты».²⁶¹ Поэтому и в инновационных стратегиях конкурентные позиции предприятия туристской инфраструктуры рассматриваются как ключевой фактор. Вместе с тем и в теории, и в практике менеджмента в последние годы большое внимание уделяется взаимодействию предприятий не только на основе конкуренции, но и на основе сотрудничества.

Диалектика взаимодействия предприятий туристской инфраструктуры со средой вызывает к жизни так называемые «гибридные», смешанные формы стратегий, которые обеспечивают им как конкурентные преимущества, так и преимущества от сотрудничества. При формировании (или приобретении) инноваций в области стратегии бизнеса часто возникает проблема стратегического выбора: где и в какой степени конкурировать, где и в какой степени сотрудничать? Иначе говоря, предприятия туристской инфраструктуры сталкиваются с необходимостью разработки смешанной стратегии, под которой понимается сочетание конкурентной стратегии и стратегии сотрудничества, а в отдельных случаях и стратегия опоры на собственные силы организации в целях оптимизации ее позиции в туристской отрасли.

Представляется, что для проведения целостной и эффективной деловой стратегии предприятие туристской инфраструктуры должно добиться балан-

²⁶¹ Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.

са между сотрудничеством и конкуренцией по всей цепочке взаимоотношений (с поставщиками, заказчиками и др.), а также интегрировать сотрудничество и конкуренцию таким путем, который исключил бы возможность конфликта между партнерами. На практике предприятиями туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга часто используется смешанная стратегия, а не стратегии конкуренции или сотрудничества в чистом виде.

Нами исследована проблема выбора преобладающего типа инновационной стратегии среди предприятий туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга. Установлено, что, например, крупные предприятия ресторанного бизнеса, сетевые рестораны и отели приобретают новые технологии, во-первых, покупая их у других компаний (стратегия конкуренции). Во-вторых, участвуя в стратегических альянсах (стратегия сотрудничества) и, в-третьих, создавая их в самой организации (стратегия опоры на собственные силы). Поэтому на практике предприятия туристской инфраструктуры проводят политику смешанной стратегии, в которой определенным образом могут соотноситься три названных типа стратегии. Соотношение стратегий конкуренции и сотрудничества, а также опоры на собственные силы при разработке и внедрении новых технологий зависит от характера инноваций, которые могут быть автономными (локальными) и общесистемными. Сжатая версия стратегической карты для услуг предприятия ресторанного бизнеса представлена на рис.6.1.

Проведенное исследование позволит определить различие между автономной и системной инновацией. При наличии у поставщиков автономных технологий, необходимых данному предприятию туристской инфраструктуры, последнему следует проводить конкурентную стратегию. Это позволяет ему получать поставки в необходимое время, в необходимом объеме и по конкурентной, рыночной цене. Если нужная данному предприятию туристской инфраструктуры автономная технология пока не создана, целесообразно проведение стратегии сотрудничества с другими предприятиями или собственная разработка данной инновации.

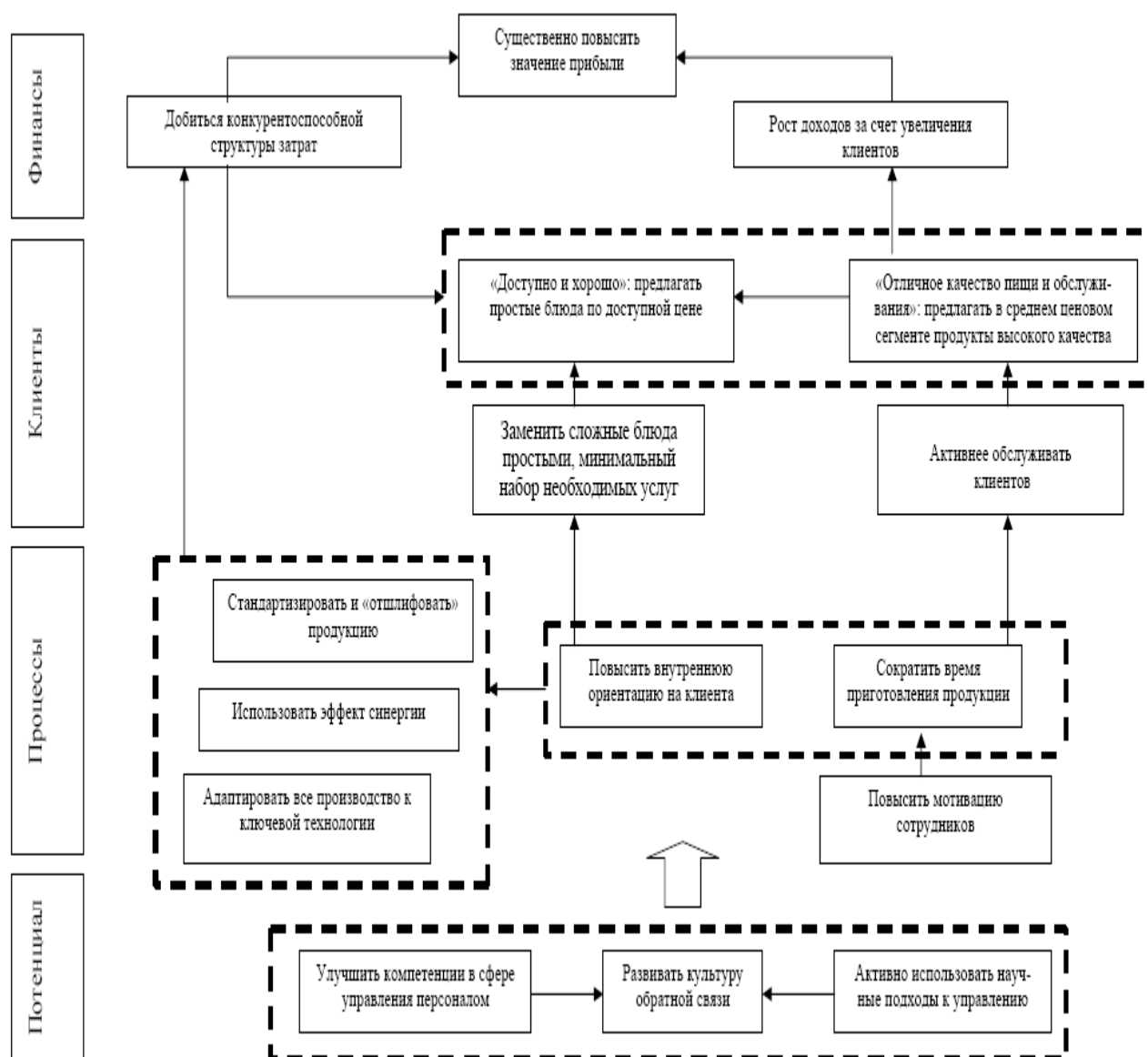


Рисунок 6.1 - Сжатая версия стратегической карты для услуг предприятия ресторанного бизнеса

В случае если предприятие туристской инфраструктуры будет ожидать появления на рынке не существующих на данный момент автономных или системных инноваций, оно, как правило, сталкивается с несколькими рисками: потерей возможности влиять на развитие данной технологии создания товаров и услуг, поэтому первые коммерческие образцы продукции и услуг могут не соответствовать конкретным потребностям туристов; потерей возможности разработать свою технологию и представить ее на рынок в опре-

деляемые конкуренцией оптимальные сроки; невозможностью, если технологии являются системными либо станут таковыми, а у предприятия ресторанного бизнеса нет контроля над ними, продвинуть родственные с ними технологии, требующиеся для достижения цели.

Анализ деятельности исследуемых предприятий туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга свидетельствуют о нецелесообразности для них строить стратегию на ожидании появления в будущем на рынке необходимых технологий. При наличии за пределами данного предприятия требующихся для него системных технологий преобладающим типом стратегии, на наш взгляд, должна стать стратегия сотрудничества с обладающими наибольшими возможностями контрагентами. Благодаря использованию этой стратегии возможности предприятия туристской инфраструктуры по управлению будущей системной инновацией возрастут.

Проблемы проведения согласованной смешанной стратегии многократно возрастают для диверсифицированного предприятия туристской инфраструктуры (сети отелей и ресторанов), в составе которого выделяют стратегические хозяйственные подразделения.

По нашему мнению, широко распространенные модели конкурентной стратегии и теория М. Портера, ставшая парадигмой для определения конкурентной стратегии предприятия, становятся недостаточными для стратегических действий предприятий туристской инфраструктуры в области инноваций.

Разработка другой стороны стратегии бизнеса - стратегии сотрудничества - обусловлена объективными условиями развития внешней и внутренней среды предприятия туристской инфраструктуры. Однако проведение только конкурентной стратегии или только стратегии сотрудничества ограничивает возможности выбора предприятием инструментария управления. Нами установлено, что по мере роста числа предприятий туристской инфраструктуры Санкт-Петербурга, использующих новые комбинации сочетаний конкуренции и сотрудничества, необходимость разработки смешанной стратегии ста-

новится все более важной для успеха предприятия. Традиционно инновационная стратегия любого предприятия определяется двумя основными составляющими: экономической позицией предприятия и, прежде всего, объемом и характером ресурсов, а также рыночными позициями и общехозяйственной стратегией.

6.2. Государственно-частное партнерство в интересах развития и совершенствовании туристской инфраструктуры

Финансово-экономический кризис, начавшийся в сентябре-октябре 2008 года, вынудил регионы пересмотреть приоритеты социально-экономического развития, осуществить конкретные, адресные инвестиции и четче формулировать задачи. Система государственного планирования переориентировалась на управление результатами, а не расходами. Главным принципом при расстановке приоритетов в развитии региона стал поиск и финансирование точек роста.

Можно с высокой долей вероятности утверждать, что сегодня туристская отрасль к таким приоритетам не относится, поскольку пока ещё не занимает в структуре экономики большинства регионов страны ведущей позиции. Однако ситуация, при которой туризм не играет большой роли в формировании доходов региона, вполне естественна. Она характерна для большинства крупных городов Западной Европы, куда стремятся туристы, но где, тем не менее, доля других секторов экономики - банковской сферы, промышленности, торговли - намного выше. Туризм важен таким городам, прежде всего как инструмент укрепления бренда города и продвижения этого бренда на международном рынке с целью привлечения человеческих, финансовых и других ресурсов. И поэтому выбор целевых сегментов потребителей туристических услуг, набора предлагаемых услуг, маркетинговых инструментов пропаганды туристической привлекательности города осуществляется в строгой связи с его общей стратегией.

Например, в новой концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга основным приоритетом названо развитие человеческого капитала, то есть рост числа жителей, обладающих высокой квалификацией, интеллектуальным и творческим потенциалом. Учитывая указанную стратегическую цель, а также ограниченные возможности в финансировании туристской отрасли, важно правильно выбрать целевой сегмент и виды турист-

ских продуктов, в которые стоит инвестировать деньги и силы. Если взвешенно и максимально объективно оценивать ресурсы, туристско-рекреационные активы и текущее состояние городской инфраструктуры, то можно сделать вывод, что целесообразно сконцентрировать усилия на культурно-познавательном туризме как приоритетном сегменте туристской индустрии Санкт-Петербурга.

Развитие других видов туризма, таких как бизнес-туризм, водные виды туризма (яхтенный и круизный), требует существенных вложений в развитие специализированной инфраструктуры, обеспечение высокого уровня безопасности и сервиса, снижение фактора сезонности. К тому же рост этих сегментов тормозится климатическими условиями, и возникают дополнительные сложности при позиционировании города. Попытки развить все направления сразу не будут эффективными в виду различий между потребителями каждого из направлений. Коммуникационные каналы и требования к инфраструктуре также будут разными в каждом из указанных случаев. Кроме того, придется улучшать кадровый потенциал по всем направлениям одновременно.

Стратегию фокусировки на культурно-познавательном туризме целесообразно реализовывать, ориентируясь на конкретные целевые сегменты потребителей. Уточнение таких сегментов, а также определение желательного для города целевого поведения туриста необходимо для позиционирования Санкт-Петербурга. В основу классификации туристов закладывается способность потребления ими предлагаемых городом ресурсов. В Санкт-Петербурге, по данным комитета по инвестициям и стратегическим проектам, число ежегодно прибывающих иностранных туристов в последние годы сохраняется на уровне 2,3 млн человек, в то время как численность российских гостей растет на 5—10%.

Даже с учетом разницы средних расходов, которые несут российские и иностранные туристы (понятно, что иностранный гость в среднем тратит в городе больше денег), следует отметить важность положительной динамики

визитов российских туристов. Для большинства говорящих и читающих по-русски Санкт-Петербург является культурной столицей, историческим городом и местом рождения литературных и музыкальных произведений, ставших мировым достоянием.

Таким образом, существуют серьезные предпосылки к росту числа русскоговорящих туристов из ближнего зарубежья и российских туристов, особенно молодых, прибывающих в город с культурно-познавательными целями. Развитие данного направления в комплексе с продвижением образовательных услуг Петербурга может создать эффект синергии - способствовать притоку творческих и амбициозных людей, формирующих человеческий капитал города.

Что касается иностранных туристов, то необходимо классифицировать этот сегмент по географическому признаку, что позволит определить вектор маркетинговых и организационных мероприятий. Выстраивание системы учета прибытий и анализ информации о портрете зарубежного потребителя туристических услуг - важнейшая задача, решение которой позволит управлять тенденциями на туристском рынке Санкт-Петербурга.

Культурная тематика, закладываемая в основу позиционирования города, позволит расставить приоритеты в смежных видах туризма, а также задаст определенные ориентиры при развитии инфраструктуры. Например, в событийном туризме концентрация на культурно-познавательном направлении предполагает значительное увеличение доли Санкт-Петербурга на международном рынке крупных образовательных и арт-выставок, конференций и фестивалей.

Статус современной культурной столицы поддерживается не только историко-культурным наследием, но и инфраструктурой, обеспечивающей комфортную творческую работу, формированием новых форм культурного пространства, таких как давно обсуждаемые в Петербурге креативные кварталы. Это важно понимать, выбирая культурно-познавательное направление в качестве точки роста туристической индустрии Петербурга. Оценивая чис-

ло популярных культурных событий и новых культурных пространств в Лондоне, Париже, Берлине, Хельсинки, балтийских городах, нетрудно увидеть, что Петербургу предстоит многое сделать.

В Санкт-Петербурге существуют объективные основы формирования нового типа отношений между хозяйствующими субъектами и государством в сфере создания и развития инфраструктуры туризма, которые базируются на принципах сотрудничества и взаимодействия. Эти отношения в наиболее зрелом виде проявляются в развитии государственно-частного партнёрства (ГЧП)²⁶².

Можно с уверенностью утверждать, что государственно-частное партнёрство на данный момент переходит из обсуждения в формат практической реализации, но с российской спецификой. В связи с финансово-экономическим кризисом федеральные трансферты на региональные проекты сокращаются, а дефицит регионального бюджета заставляет искать внебюджетное финансирование.

Исходя из этого, изучение и анализ форм и методов вовлечения и интеграции государственных и частных предпринимательских структур в реализацию совместных проектов является актуальным и требует научного поиска путей развития и оптимизации партнерских отношений. Между тем в экономической науке ощущается недостаток теоретико-методологических подходов к стратегическому управлению развитием государственно-частного партнерства в сфере инфраструктуры туризма и практических рекомендаций по их применению.

²⁶² Евреинов О.Б. О перспективах государственно-частного партнёрства при создании и совершенствовании туристской инфраструктуры.- СПб.: Д.А.Р.К., 2011. – 512 с. - С. 290-298; Клейман А.А. Государственно-частное партнёрство: мировой и отечественный опыт.- СПб.: Д.А.Р.К., 2009.-256 с. - С.44-54; Клейман А.А. Государственно-частное партнёрство: мировой и отечественный опыт внедрения и правового обеспечения.- СПб.: Изд-во ИПП, 2009.- 456 с. - С. 133-138.

По данным компании PricewaterhouseCoopers, сейчас проекты по схеме ГЧП реализуются более чем в 60 странах [63].²⁶³ О количестве соглашений ГЧП в Европе в 2010 г. даёт представление рис. 6.2.

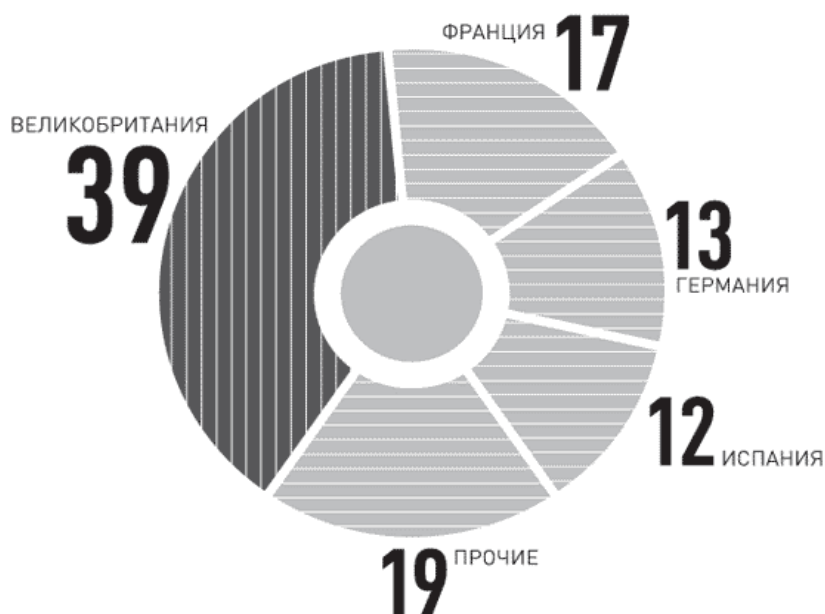


Рисунок 6.2 – Количество соглашений ГЧП в Европе в 2010 г., %.²⁶⁴

Если обобщить опубликованные сведения, то страны по уровню развития и активности ГЧП в мире можно разделить на 3 группы: в первой, низкой по уровню развития, находятся Китай, Россия, Индия, Словакия и др. страны. Более высокий уровень занимают Италия, Португалия, Нидерланды, Франция и Канада. На 3-й, самой высокой стадии, находится Австралия [43].²⁶⁵ Об активности ГЧП в странах Европы и отраслях свидетельствуют данные, приведённые на рис. 6.3.

²⁶³ Гусев С. С государством в доле. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=8397&Callback=68> (дата обращения 28.03.2011).

²⁶⁴ ГЧП по-французски//Российская Бизнес-газета. 21 июня 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.woc-org.com/index.php?name=publications&op=page&pid=163> (дата обращения 28.09.2011).

²⁶⁵ Гордеев А., Киселёв К. Механизм государственно-частного партнёрства в сфере науки: в чьей воле его запустить? [Электронный ресурс]. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=14562 (дата обращения 12.03.2011).

	Коммуналь- ные услуги	Аэропорты	Оборона	Жилищное строитель- ство	Здравоохра- нение	IT- инфраструк- тура	Порты	Железные дороги	Автомобили	Школы	Спорт и отдых	Канализация
Австрия												
Бельгия												
Дания												
Финляндия												
Франция												
Германия												
Греция												
Ирландия												
Италия												
Люксембург												
Нидерланды												
Португалия												
Испания												
Швеция												
Великобритания												

Источник: PricewaterhouseCoopers, октябрь 2005.

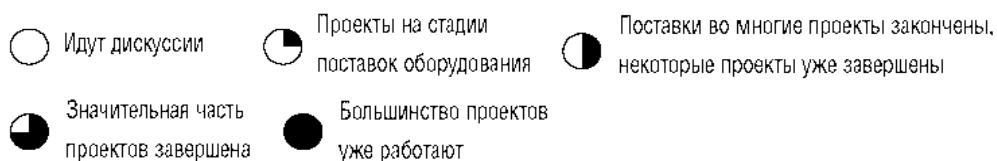


Рисунок 6.3 – Активность ГЧП в различных странах и отраслях [63].²⁶⁶

По данным аналитической записки «Анализ эффективности реализации крупномасштабных проектов и программ в субъектах РФ на условиях ГЧП», очевидно, что средств на все проекты не хватит. Тем более в условиях кризиса, когда необходимые суммы для модернизации изношенной инфраструктуры можно и нужно привлекать, как это принято во всем мире, из внебюджетных источников [252].²⁶⁷

²⁶⁶ Гусев С. С государством в доле. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=8397&Callback=68> (дата обращения 28.03.2011).

²⁶⁷ Шмелева Е. ГЧП с приставкой "квази". Понимание субъектами РФ сущности государственно-частного партнерства отличается от мировой практики// "Российская Бизнес-газета" №760 (27) 27.07.2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2010/07/27/partners.html> (дата обращения 12.12.2011).

Анализ данных о распространении ГЧП свидетельствует о том, что в России эта форма сотрудничества бизнеса и государства используется пока недостаточно активно. Тогда как опыт стран с высоким уровнем развития ГЧП свидетельствует о его положительном влиянии на экономику страны. Совместные проекты, осуществляемые бизнесом и государственными структурами, позволяют экономить бюджетные средства до 17 проц., что особенно важно в условиях финансово-экономического кризиса и дефицитного бюджета. Для России налаживание тесного сотрудничества между государством и бизнесом становится все более насущным в связи с реализацией грандиозных проектов, среди которых объекты саммита АТЭС-2012 во Владивостоке, Сочи-2016, ЧМ-2018, федеральных и региональной программ развития инфраструктуры въездного и внутреннего туризма.

Определение «частно-государственное партнерство» требует уточнения. Так В. Г. Варнавский приводит следующее определение ГЧП: «Государственно-частное партнерство - это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР, вплоть до сферы услуг» [23] ²⁶⁸. Петербургский закон «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах» даёт следующее определение: «государственно-частное партнерство - взаимовыгодное сотрудничество Санкт-Петербурга с российским или иностранным юридическим или физическим лицом либо действующим без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) объединением юридических лиц в реализации социально значимых проектов, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений, в том числе концессионных [177].²⁶⁹

²⁶⁸ Варнавский В. Альянс на неопределенный срок// "ФельдПочта", 2004. - N 29. – С. 5.

²⁶⁹ Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах. Закон Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 г. N 627-100.

На рис. 6.4 представлены фактически используемые в регионах Центрального федерального округа инструменты ГЧП.

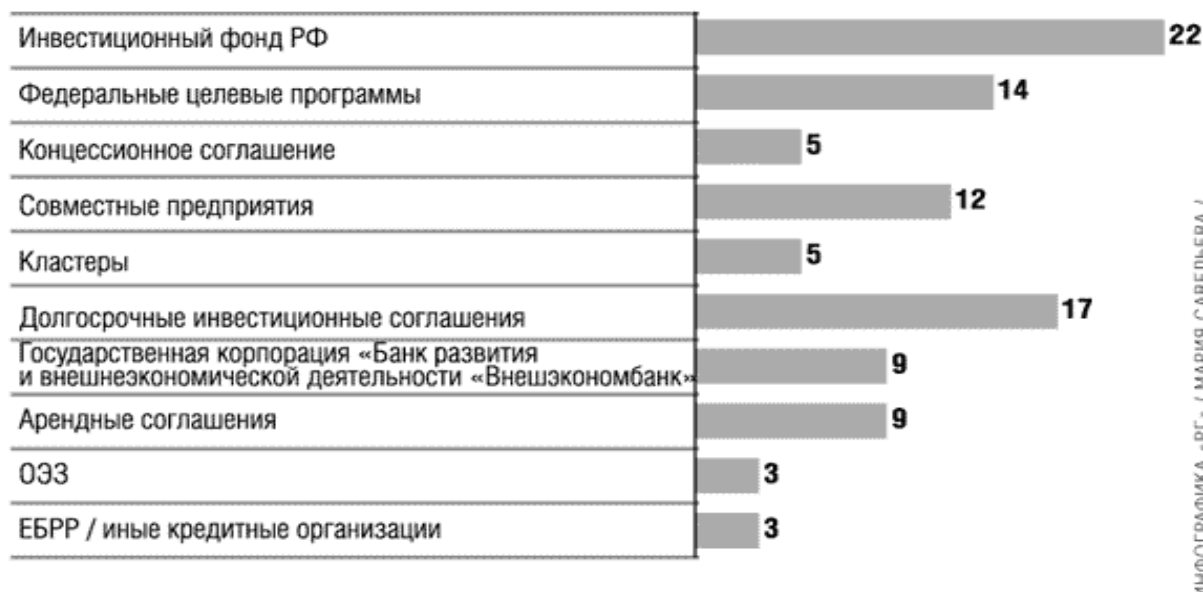


Рисунок 6.4 –Используемые в регионах Центрального федерального округа инструменты ГЧП

Источник: Центр развития государственно-частного партнёрства, Институт современного развития

Особый интерес представляет международное сотрудничество с зарубежными странами по использованию механизмов ГЧП при создании объектов туристской инфраструктуры. Сегодня ГЧП все шире используется в российско-французских инвестиционных проектах. Так, французский бизнес инвестировал в строительство объектов курортно-туристической инфраструктуры на Северном Кавказе. В 2011 году на Международном Петербургском форуме банк Caisse des Depots et Consignations подписал меморандум о намерениях с российской компанией "Курорты Северного Кавказа", 98% акций которой принадлежат государству. Французский бизнес будет строить гостиницы, курортную инфраструктуру, поставлять и устанавливать горнолыжное оборудование в ряде региональных туркластеров. Уставный капитал совме-

стного СП может составить 2 млрд евро. Французский бизнес готов вложить деньги при наличии гарантий безопасности и от форс-мажоров.²⁷⁰

Заключение договоров о ГЧП будет ориентировано, прежде всего, на модернизацию и эксплуатацию действующих имущественных комплексов - аэропортов, портов, вокзалов, отдельных терминалов. Например, в Санкт-Петербурге на основе концессионного соглашения по аэропорту Пулково завершено строительство новых терминалов, а взамен инвестор получил аэропорт в управление на 30 лет.²⁷¹

Аэропорт Пулково начал переводить рейсы в новый терминал уже через несколько дней после своего открытия 4 декабря 2013 г. Так с 6 декабря 2013 г. новый транспортный объект стал обслуживать рейсы авиакомпании «Трансаэро» в московские аэропорты Внуково, Домодедово и обратно в Петербург. С 9 декабря 2013 г. через терминал начала выполнять рейсы авиакомпания «Россия» — в города Германии (Дюссельдорф, Мюнхен, Франкфурт, Гамбург, Берлин) и обратно.

После полного перевода рейсов планируется закрыть здание Пулково-1 на реконструкцию, соединить его с новым терминалом и в середине 2014 года открыть вновь. Единый комплекс из старого и нового здания будет обслуживать до 17 млн человек в год. Будущее Пулково-2 не определено, рассматривается, в частности, его использование авиакомпаниями-дискаунтерами²⁷².

Пример эффективного проекта ГЧП - расширение и модернизация международного аэропорта в Варшаве. Более 85% пассажиров международных авиарейсов пользовались именно варшавским аэропортом, что требовало в относительно короткие сроки обеспечить увеличение пассажирского и грузового оборота аэропорта почти вдвое.

²⁷⁰ ГЧП по-французски//Российская Бизнес-газета. 21 июня 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.woc-org.com/index.php?name=publications&op=page&pid=163> (дата обращения 28.09.2011).

²⁷¹ Дерябина М. Государственно-частное партнёрство: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <http://institutions.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения 18.09.2012).

²⁷² Запуск нового терминала Пулково отложен. 16 января 2014. [Электронный ресурс]. URL:http://spb.turprofi.ru/news/_aview_b394032?bazarnews (дата обращения 10.01.2014).

Удачной моделью эффективного сочетания интересов публичного и частного партнеров признан проект по реконструкции крупнейшего аэропорта Германии во Франкфурте-на-Майне.

Развивающееся партнерство, в отличие от традиционных административных отношений, создает свои базовые модели финансирования, отношений собственности и методов управления. Участие бизнеса в проектах партнерства во многом связано с равными возможностями использования государственной и муниципальной собственности, туристских ресурсов, которыми располагает туристская дестинация. Комплекс вопросов, связанных с перераспределением правомочий собственности, принципиально важен и неизбежно возникает в процессе изменения отношений между государством и бизнесом. Более того, некоторые устоявшиеся формы партнерства, например концессии, нередко расцениваются как своего рода косвенная приватизация или же ее полноценная альтернатива, то есть трактуются как вторжение в систему отношений собственности. В строгом смысле партнерства действительно институционально преобразуют сферы деятельности, традиционно относящиеся к ведению государства, но не выводят их полностью за его пределы.

Накопленный к настоящему времени арсенал форм и методов ГЧП позволяет при сохранении важнейших объектов в государственной собственности передавать часть правомочий собственника частному сектору. Имеются в виду, прежде всего, такие функции, как сооружение, эксплуатация и содержание объектов туристской инфраструктуры, а также управление ими, что создает условия для эффективного функционирования указанных объектов, оптимального управления ими, рационального использования ресурсов.²⁷³ Но на практике применение ГЧП тормозится необходимостью прохождения множества согласительных и разрешительных административных процедур.

²⁷³ Дерябина М. Государственно-частное партнёрство: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения 18.09.2012).

Это отрицательно сказывается на предпринимательских инициативах частного сектора ²⁷⁴.

Как свидетельствует мировой опыт ГЧП, мера конкретного участия государства и частного бизнеса и условия их сочетания могут существенно различаться. Степень фактического участия частного предпринимательства в совместных государственно-частных проектах по созданию объектов туристской инфраструктуры может повышаться или, напротив, понижаться в зависимости от избранной формы партнерства и масштабов передачи правомочий собственника частному предприятию. Это либо простые контрактные отношения (контракты на работы и услуги) с полным сохранением каждым партнером всех правомочий собственности, либо полную приватизацию, то есть окончательную передачу прав собственности от государства частному предпринимателю.

В зависимости от характера решаемых в рамках ГЧП конкретных задач партнерства можно подразделить на отдельные формы:

1. Контракты как административный договор, заключаемый между государством (органом местного самоуправления) и частной фирмой на осуществление определенных общественно необходимых и полезных видов деятельности.

2. Аренда в форме договора аренды и в форме лизинга между властными структурами и частным бизнесом заключается в том, что происходит передача частному партнеру государственного или муниципального имущества во временное пользование и за определенную плату. В случае договора лизинга лизингополучатель всегда имеет право выкупить государственное или муниципальное имущество.

3. Концессия (концессионное соглашение) состоит в том, что государство или муниципальное образование, оставаясь полноправным собственником имущества, уполномочивает частного партнера выполнять в течение оп-

²⁷⁴ Осадчая И., Осадчий Н. Становление крупных бизнес-структур в России и их взаимоотношения с государством // Наука и жизнь. - 2007.- №2.

ределенного срока оговариваемые в соглашении функции и наделяет его с этой целью соответствующими правомочиями, необходимыми для обеспечения нормального функционирования объекта концессии. В России закон о концессионных соглашениях действует с 2005 г., однако пока его применение не получило широкого распространения из-за рисков, которые несут частные предприниматели.

Особенно актуальными могут стать концессии в сфере создания транспортной инфраструктуры, что является особенно важным для развития сферы туризма.

4. Совместные предприятия - распространенная форма партнерства государства и частного бизнеса. В зависимости от структуры и характера совместного капитала они могут быть либо акционерными обществами, либо совместными предприятиями с долевым участием сторон.²⁷⁵

Форму ГЧП можно охарактеризовать по нескольким параметрам (см. табл. 6.2).²⁷⁶

Таблица 6.2 – Характеристика форм государственно-частного партнерства

Государственно-частное партнерство контрактного характера	Государственно-частное партнерство институционального характера		
Параметр формы государственно-частного партнерства: «Вид формы»			
РФИ (Частная финансовая инициатива; Великобритания), «Эксплуатационная модель» (Betreibermodell, Германия)	Модель «уступки» («Concessive model»)	«Совместный объект»	«Объект передачи»
Параметр формы государственно-частного партнерства: «Характеристика»			

²⁷⁵ Дерябина М. Государственно-частное партнёрство: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения 18.09.2012).

²⁷⁶ Государственно-частное партнерство как механизм трансформации сферы образовательных услуг в РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru/372650/> (дата обращения 18.10.2012).

Частный партнер выполняет и управляет объектом в интересах государственного партнера. Платежи частный партнер получает регулярно только от государства. Контракты по предоставлению услуг. Тендеры	Частный партнер предоставляет общественную услугу, осуществляет строительство «вместо», но под контролем государственного партнера. При недостатке платежей пользователей используются субсидии государства	Объект находится в совместном ведении государственного и частного партнеров	Объект передается либо государству либо частному сектору
Параметр формы государственно-частного партнерства: «Степень интегрированности»			
Низкая степень интегрированности стадий жизненного цикла туристских услуг	Высокая степень интегрированности стадий жизненного цикла туристских услуг		
Параметр формы государственно-частного партнерства: «Отношения собственности»			
Не связаны с отчуждением собственности участников государственно-частного партнерства	Связаны с отчуждением собственности участников государственно-частного партнерства		
Параметр формы государственно-частного партнерства: «Возможная правовая форма в России»			
Договор простого товарищества, Соглашение о сотрудничестве / протокол о намерениях, Концессионное соглашение, Договор аренды, Договор подряда, Договор займа или кредита, Договор страхования, Инвестиционный договор, Договор доверительного управления имуществом, Договор комиссии, Договор поручения, Договор агентирования	Хозяйственные товарищества и общества с преобладающей долей государственного капитала	Хозяйственные товарищества и общества с преобладающей долей частного капитала	

Создание коммерческой организации или НКО, Создание управляющей компании, Создание институтов общественного взаимодействия на основании решения органов государственной власти или местного самоуправления			
--	--	--	--

Типы формы государственно-частного партнерства насчитывают достаточно много разновидностей:

- BOO (Build – Own – Operate) «Государственный контракт, концессия, создание внутрифирменного объекта» («in-house» entity) «Строительство-владение-управление»;
- BOOT (Build – Own – Operate – Transfer) «Строительство – владение – управление – передача»;
- BTO (Build – Transfer – Operate) «Строительство – передача государству – оперативное управление»;
- BLT (Build – Lease – Transfer) «Строительство – пользование на базе лизинга – передача государству»;
- DBOM (Design – Build – Operate – Manage) «Проектирование – строительство – оперативное управление – стратегическое управление» и др.

В России имеется масштабный потенциал для развития многих форм ГЧП в сфере развития инфраструктуры туризма. Но эффективное партнерство реально только при условии полной ясности и предсказуемости государства и его экономической политики. Без уверенности в стабильности "правил игры" от бизнеса нельзя ожидать активного участия в крупномасштабных проектах государства.²⁷⁷ Для достижения баланса интересов в рамках кон-

²⁷⁷ Дерябина М. Государственно-частное партнёрство: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения 18.09.2012).

кретного проекта в сфере туризма универсальной формой должен быть договор. Договоры различных форм (концессионные, арендные, подрядные и т.п.) должны выстраиваться на основе четко описанных законодательных положений. Заключение такого договора дает бизнесу законодательно определенный статус и судебную защиту.

Следует разнообразить механизмы вовлечения в партнерство разных субъектов: среднего и малого бизнеса, а также некоммерческих структур. Подход здесь не может быть одинаков для всех. Необходимо не только использовать старые, проверенные механизмы партнерства, но и использовать новые его формы.²⁷⁸

Таким образом, мировой и отечественный опыт свидетельствует о том, что инфраструктура туризма может стать одной из сфер применения государственно- частного партнерства. Потребность такого партнёрства существует особенно в период экономического кризиса и реализации федеральной и региональных программ развития въездного и внутреннего туризма. Турбизнесу (и малому бизнесу, и крупным компаниям) необходимо оказать содействие в получении кредитов на приемлемых условиях для создания объектов туристской инфраструктуры. Оптимальной моделью взаимодействия турбизнеса и органов местного самоуправления в нынешних условиях может стать муниципально-частное партнерство.

²⁷⁸ Пузийчук С. В. Сущность и условия эффективного взаимодействия бизнеса и государства в частно-государственном партнёрстве // Государственно-частное партнёрство в сфере туризма: практика, проблемы, перспективы: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Санкт-Петербург, 10-11 апреля 2009 г.- СПб.: Д.А.Р.К., 2009. С.84-90.

6.3. Контракты жизненного цикла как инновационный подход к комплексному решению проблемы развития инфраструктуры туризма

Контракты жизненного цикла (КЖЦ) могут стать именно тем решением проблем обслуживания и развития инфраструктуры туризма, поиск которого ведется уже длительное время. Данный тип договора предусматривает принятие на себя исполнителем обязательств по осуществлению всего комплекса работ на создаваемом или обслуживаемом им объекте с целью поддержания его функциональных характеристик на заранее определенном уровне. Это включает разработку, строительство, обслуживание и возможную ликвидацию по окончании срока эксплуатации. Общая продолжительность проекта определяется сроком полезного использования объекта и достигает для инфраструктурных сооружений 25-30 лет. Оплата осуществляется заказчиком только в случае полного и безоговорочного соответствия объекта предъявленным при заключении договора требованиям. Размер оплаты также определяется заранее и согласуется по срокам и суммам до подписания итоговой редакции контракта²⁷⁹.

В отличие от концессии (государственно-частного партнёрства - ГЧП) исполнитель договора не зависит от сопутствующей деятельности и выручки от нее - он получает вознаграждение за осуществление сервисного обслуживания вверенного ему объекта инфраструктуры. Несмотря на то, что оба типа контрактов являются контрактами ГЧП, концессии и контракты жизненного цикла имеют ряд существенных отличий. Ниже представлена их сравнительная характеристика (табл.6.3).

²⁷⁹ Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Контракты жизненного цикла как инновационный подход к комплексному решению инфраструктурных проблем в туризме // Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 1(21) январь-март 2012. - С. 18-21.

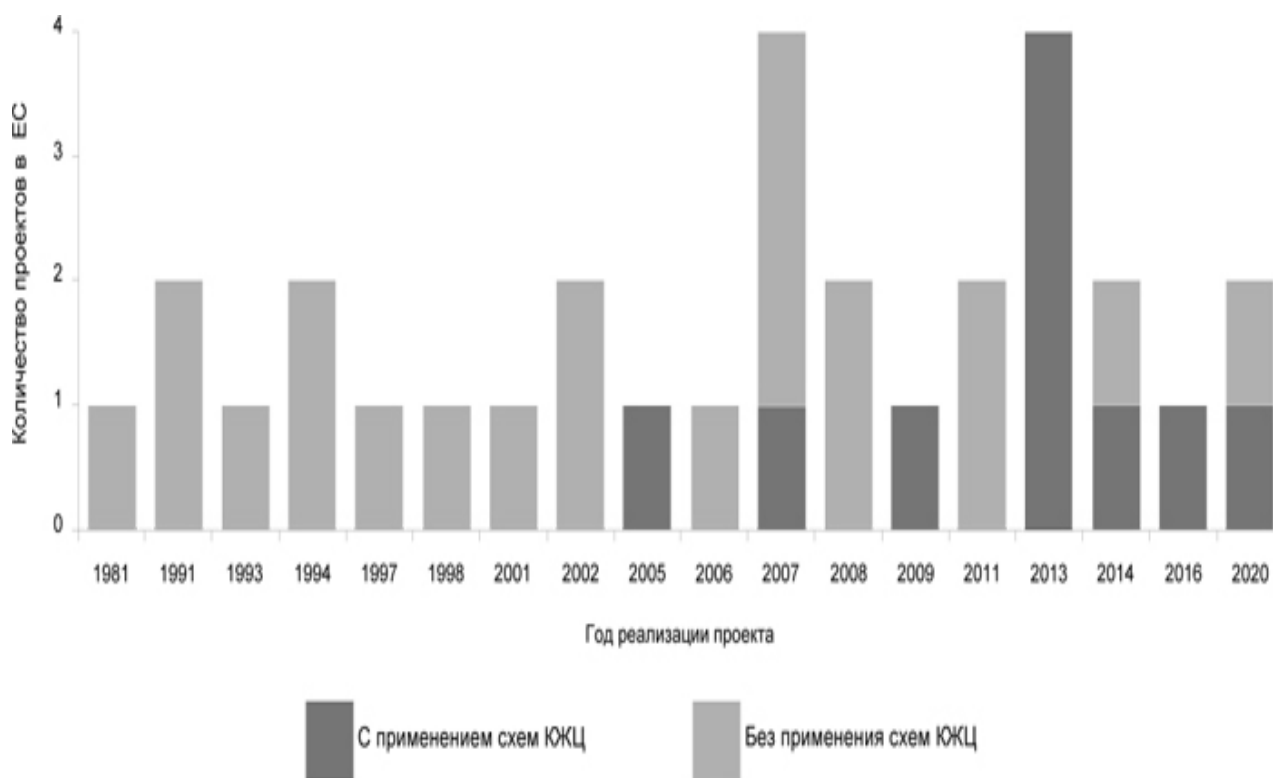
Таблица 6.3 - Сравнение концессионных контрактов (КЖЦ) и концессионных договоров (ГЧП) ²⁸⁰

	Концессионный контракт	Контракт жизненного цикла
Срок действия	~10-25 лет	~10-25 лет
Мотивация	Зарабатывать любой ценой, эксплуатируя объект	Создать качественную дорогу
Надежность входных денежных потоков для подрядчика/концессионера	Низкая. Зависит от конъюнктуры рынка и будущих потрясений. Очень опасная схема на длительных сроках	Высокая. Гарантируется государством и зависит только от качества работы подрядчика
Качество поддержки объекта	Среднее, ибо нет мотивации на поддержку качества	Высокое, ибо оплата есть функция качества, проверяемого по очевидным внешним качествам объекта
Выгода для государства	Только краткосрочная, ибо дорога обходится дешевле. В долгосрочной перспективе развитие экономики стагнируется дополнительными поборами монополиста-концессионера	Долгосрочная – за счет эффективной транспортной системы и бурного экономического развития подключенных к магистрали регионов
Публичное восприятие	Платные дороги воспринимаются российскими гражданами негативно	Бесплатная качественная дорога очень позитивно воспринимается публикой
Дополнительные затраты на обслуживание системы оплаты	До половины собираемых средств за проезд идет на поддержание самой системы сбора средств	Нет. Дорога бесплатна для пользователей

²⁸⁰ Проект Z-012 «Контракты Жизненного Цикла». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondzebra.ru/ru/project/z012/> (дата обращения 12.119.2013).

Как свидетельствует накопленный опыт, преимущества КЖЦ перед концессиями проявляются только в дорожном строительстве. В других инфраструктурных проектах (например, аэропорт) концессии являются более эффективным и адекватным механизмом ГЧП.

Европейское сообщество использует данную правовую форму договора (КЖЦ) чрезвычайно активно. Так в Великобритании до 90% дорог строится и ремонтируется именно под эгидой контрактов жизненного цикла²⁸¹ (включая высокоскоростную магистраль между Лондоном и тоннелем под проливом Ла-Манш²⁸². Годовые обороты по контрактам жизненного цикла достигают 60 млрд. фунтов стерлингов.²⁸³ О росте популярности контрактов КЖЦ в ЕС свидетельствуют данные, приведённые на рис. 6.5.



²⁸¹ Строителей дорог обяжут следить за их состоянием долгие годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2011/11/08/dorogi.html> (дата обращения 18.09.2012).

²⁸² Новые механизмы государственно-частного партнерства в России (контракты жизненного цикла). 2011. Январь. Экономическая теория, анализ, практика. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vegaslex.ru/text/54349> (дата обращения 14.05.2013).

²⁸³ Public-Private Partnerships for Highway Infrastructure: Capitalizing on International Experience (Государственно-частное партнерство в дорожной инфраструктуре: опираясь на международный опыт). [Электронный ресурс]. URL: <http://international.fhwa.dot.gov/pubs/pl09010/pl09010.pdf> (дата обращения 14.11.2012).

Рисунок 6.5 - Рост популярности контрактов жизненного цикла (КЖЦ) в Европейском Союзе²⁸⁴

Для того чтобы выявить основные достоинства и недостатки данного метода, проведем его развернутое сравнение с наиболее распространенными в настоящий момент схемами.

Наиболее очевидным преимуществом для заказчика, в данном случае, является детерминированность всех исходящих финансовых потоков. При этом оплачивается только результат: любое несоответствие стандарту может служить основанием для отмены платежа, так как является нарушением существенных условий контракта со стороны исполнителя.

Немаловажен и тот аспект, что оплата производится уже после ввода объекта договора в эксплуатацию, то есть заказчик на этом этапе уже имеет возможность ощутить полезный эффект, а, возможно, и использовать его в качестве источника финансирования. Общая экономия от внедрения данного метода управления инфраструктурными проектами составляет 30%.

Данная схема организации платежей, однако, может быть не столь привлекательна для исполнителя. В первую очередь, это связано с возникновением необходимости изыскивать источники финансирования на первоначальной стадии реализации проекта. Это может стать серьезным бременем для организации в случае создания инфраструктурных объектов, стоимость которых достигает нескольких миллиардов рублей. Однако при этом исполнитель с самого начала располагает точными данными о количестве ресурсов, которым он располагает для целей проведения работ. При заключении договора неопределенность для него снижается в той же степени, что и для заказчика.

Уязвимость исполнителя перед внезапными сдвигами цен на материальные ресурсы, в том числе на строительные материалы, горючее и электро-

²⁸⁴ Количество запросов «государственно-частное партнерство» по данным yandex.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcd-pkf.com/index.html> (дата обращения 15.11.2012).

энергию, которая также рассматривается как атрибут контрактов жизненного цикла, может быть уменьшена путем заключения долгосрочных контрактов с поставщиками.

С учетом длительного характера отношений, регламентируемых контрактами жизненного цикла, существенным риском является также колебание уровня инфляции. Вероятно, именно этот фактор и будет главной сдерживающей силой для развития подобной формы договорных отношений. Однако здесь есть и положительный момент: как показал опыт Финляндии, внедрение контракта жизненного цикла стимулирует исполнителя как можно скорее начать эксплуатацию объекта. Сроки строительства сокращаются вдвое (с 6 лет до 3)²⁸⁵.

Имеющее в настоящее время наибольшее распространение сметное финансирование инфраструктурных проектов позволяет более гибко подходить к вопросу изменчивости цен, однако не возлагает на исполнителя ни ответственности, ни материального стимула для снижения расходов. Кроме того, данный путь решения косвенно предполагает использование строго фиксированной технологии проведения работ, что лишает стороны договора мотивации к поиску более эффективных решений.

Также сметное финансирование осуществляется по ходу реализации проекта, что снимает с исполнителя значительную часть бремени поиска источников финансирования, но лишает заказчика возможности осуществлять контроль результата. Единственным средством надзора в данном случае остается наблюдение за соблюдением технологии реализации проекта, что требует зачастую чрезмерных расходов.

При реализации контракта жизненного цикла проблема соблюдения технологии решается радикально: требования к ней могут не быть установлены. В качестве контрольной величины выступает степень соответствия техническому заданию или иным требованиям.

²⁸⁵ Проект Z-012 «Контракты Жизненного Цикла». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondzebra.ru/ru/project/z012/> (дата обращения 12.11.2013).

Исполнитель в данном контексте самостоятельно отвечает за все решения, принимаемые им при реализации долгосрочного проекта. Он имеет право применить любые методы, которые сочтет нужными, если они обеспечат обозначенный в задании результат. При этом важно понимать, что в данном случае требуется радикально новая система критериев проверки. Комплекс технических показателей не отвечает параметрам экономической эффективности контроля и часто предполагает частичное разрушение уже созданного объекта инфраструктуры (например, контрольную вырубку дорожного полотна). В Европе система показателей для дорожных объектов включает такие значения как пропускная способность дороги, средняя скорость автомобильного потока на участке, время прибытия экстренных служб к месту аварии и отклонение от среднего уровня аварийности ²⁸⁶.

Переход от контроля технических параметров к контролю результатов конечной деятельности (KPI - Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности) является одной из основных организационных проблем при внедрении механизма контрактов жизненного цикла. Разработка комплекса контрольных значений является задачей исключительной сложности, так как именно от них будет зависеть, в конечном итоге, адекватность исполнения контракта. Недостаточно жесткие требования приведут к высоким избыточным издержкам со стороны заказчика, слишком жесткие - к невозможности найти исполнителя.

Таким образом, требования к инфраструктурному объекту должны соответствовать уровню развития и потребностям региона его размещения, бюджету заказчика, уровню технологической подготовки потенциальных исполнителей и многим другим факторам. Единственный способ достичь этого - тщательнейший анализ всех процессов, в которые будет вовлечен объект договора.

²⁸⁶ Public private Partnership Road Maintenance Contracts in Spain/ Past, Present and Future/ Dushanbe, November, 2009. Tajikistan. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.carecinstitute.org/uploads/events/2009/Road-Development-Seminar-Tajikistan/El-samex-PPP-Road-Maintenance-Contracts.pdf> (дата обращения 14.11.2012).

Определение справедливой цены в данном случае также представляет сложность. В странах ЕС считается нормой, если на этапе заключения договора IRR (англ. *internal rate of return* - внутренняя норма доходности - ВНД) проекта составляет порядка 7% ²⁸⁷, что соответствует средней доходности долгосрочного вложения на рынке капитала. В России с учетом большего принимаемого исполнителем риска целевой показатель должен быть в несколько раз выше.

Внутренняя норма доходности IRR (ВНД) - это процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход (NPV) равен 0. NPV рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Иначе говоря, для потока платежей CF , где CF_t - платёж через t лет ($t = 1, \dots, N$) и начальной инвестиции в размере $IC = -CF_0$, внутренняя норма доходности IRR рассчитывается из уравнения:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (6.1)$$

или

$$IC = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (6.2)$$

При принятии инвестиционных решений ВНД используется для расчета ставки альтернативных вложений. При выборе из нескольких проектов с разными ВНД, выбирается проект с максимальным значением ВНД. Данный критерий не используется, если денежные поток несколько раз за рассматриваемый период меняет знак. ²⁸⁸

Исполнитель КЖЦ вкладывает средства в строительство дороги самостоятельно, возможно с привлечением дополнительных средств, которые возвращаются в течение нескольких лет по мере получения оплаты от клиен-

²⁸⁷ Public-Private Partnerships for Highway Infrastructure: Capitalizing on International Experience (Государственно-частное партнерство в дорожной инфраструктуре: опираясь на международный опыт). [Электронный ресурс]. URL: <http://international.fhwa.dot.gov/pubs/pl09010/pl09010.pdf> (дата обращения 14.11.2012).

²⁸⁸ Внутренняя норма доходности [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 2.04.2013).

тов. Организация, ведущая строительство, имеет полную свободу в выборе строительных материалов, решений, методик и стандартов. Заказчик гарантирует выплаты в течение срока действия договора (10-20 лет). На дороге, закрытой на ремонт, оплата не производится. Также финансирование может быть сокращено в случае обнаружения неровности покрытия, плохой разметки или отсутствия указателей, увеличения количества ДТП, а также в случае нареканий пользователей на качество шоссе. Согласно новой модели клиент платит, когда на дороге нет никаких проблем. Подрядчик будет стремиться качественно и быстро, как только возможно, закончить строительство, чтобы начать возврат вложенных средств. Модель применения КЖЦ при строительстве и эксплуатации дорог в Нидерландах планируют внедрить при строительстве региональных дорог в России (рис.6.6).

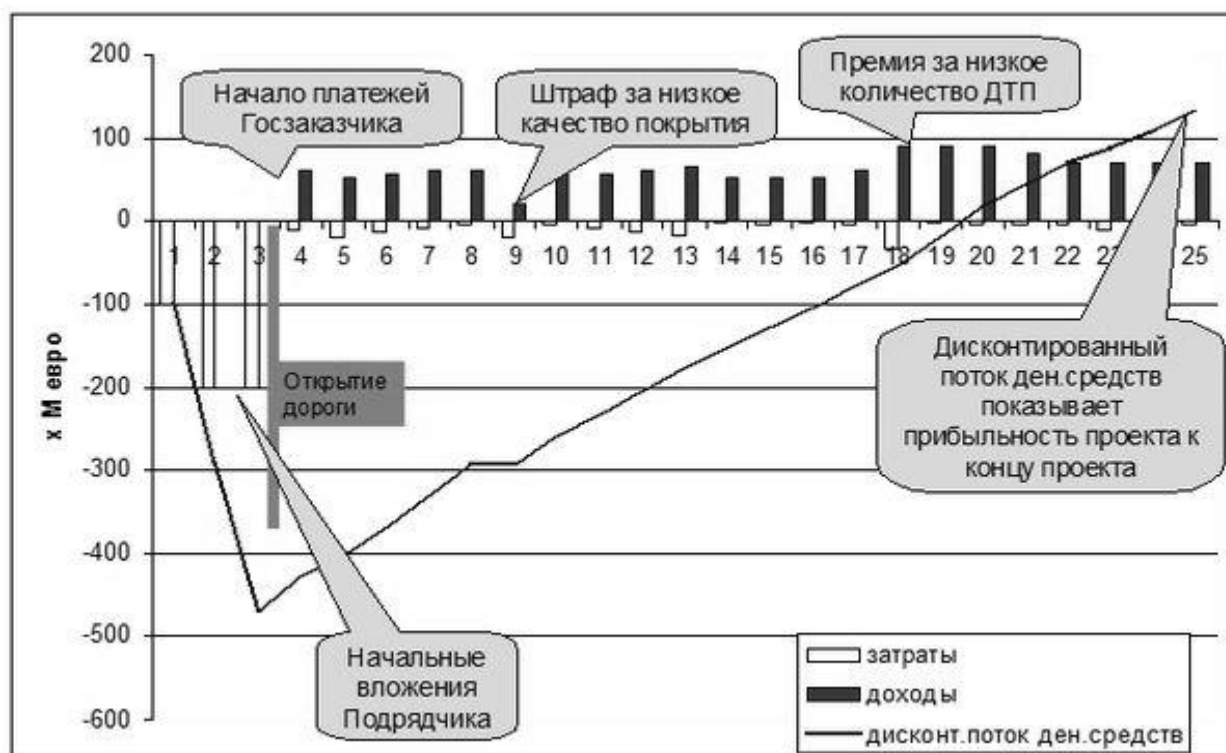


Рис. 6.6 - Модель применения КЖЦ при строительстве и эксплуатации дорог в Нидерландах ²⁸⁹

²⁸⁹ Планируется внедрить модель жизненного цикла при строительстве региональных автомобильных дорог в Пермском крае. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.perm.ru/?id=110762&show=19442> (дата обращения 14.11.2013).

Так как жизненный цикл содержит несколько этапов проекта: разработку, строительство и эксплуатацию - исполнитель не заинтересован в том, чтобы сэкономить на нарушении норм технологического процесса. Подобное решение обернется для него же большими расходами в будущем. Если же несоответствия требованиям заказчика являются следствием применения избранной технологии, оплата не будет произведена (либо будет урезана). Эти встроенные экономические стимулы контрактов жизненного цикла повышают степень ответственности исполнителя.

Возможность выбора технологии при этом является мощным инструментом в руках исполнителя: она позволяет более эффективно распределять ресурсы на реализацию проектов в соответствии с особенностями окружающей среды и эксплуатационными нагрузками. Особенно актуальна подобная гибкость именно для России, обладающей широчайшей вариацией климатических зон, которые необходимо охватить инфраструктурной сетью. Действующая система, при которой функции разработки проекта автомобильной дороги и ее строительства разделены, не в состоянии предоставить достаточных стимулов для более качественного исполнения всего комплекса работ, так как проектировщик имеет возможность списать неудовлетворительный результат на неадекватность реализации, а исполнитель - на некачественную разработку.

Контракты жизненного цикла также дают возможность оперативного внедрения новых технологий, что соответствует обозначенному курсу на модернизацию российской экономики. Также данный метод снимает ряд противоречий, возникших в результате принятия федерального закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Установление в нем цены исполнения заказа в качестве приоритетного критерия создает сегодня немало сложностей в отраслях, где основное значение имеет качество изделия или услуги.

Контракт жизненного цикла выводит данную проблему на радикально иной уровень, оставляя цену фактически единственным инструментом конкурентной борьбы. Качество выполняемых работ задается заранее через систему KPI, а методы его достижения, как уже было разобрано выше, не рассматриваются в рамках договора.

Таким образом, процедура проведения конкурса при заключении контрактов жизненного цикла резко упрощается, а все возможные несоответствия действующему законодательству сводятся к нулю. Помимо этого, распространенные в настоящее время схемы присвоения рейтинга исполнителям на этапе предварительного отбора позволяют сразу исключить неблагонадежных партнеров из конкурса ²⁹⁰.

Применение контрактов жизненного цикла в мировой практике также показывает, что конкурсы чаще выигрываются местными производителями, которые имеют возможность сократить издержки на транспортировку материалов и рабочей силы. В России данный аспект немаловажен, так как способствует более равномерному распределению дохода. С учетом кризисных процессов в ряде регионов запуск в них инфраструктурных проектов может запустить механизмы развития производства. Успешное применение такого подхода было реализовано в тридцатые годы двадцатого века в США и Германии и привело к выходу из глубокого экономического кризиса.

Еще один позитивный побочный эффект от принятия контракта жизненного цикла в качестве правовой формы договора - снижение нагрузки на разработчиков текста документа. Как показывает практика Канады, объем текста уменьшается с трехсот до восьми страниц, что экономит рабочее время, и бумагу. ²⁹¹

²⁹⁰ Contracting for Road and Highway Maintenance. March 2003. [Электронный ресурс]. URL: [http://www-esd.worldbank.org/pbc_resource_guide/Docs-latest%20 edition/ cases-and-pdfs/htg21.pdf](http://www-esd.worldbank.org/pbc_resource_guide/Docs-latest%20edition/cases-and-pdfs/htg21.pdf) (дата обращения 17.01.2012).

²⁹¹ Проект Z-012 «Контракты Жизненного Цикла». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondzebra.ru/ru/project/z012/> (дата обращения 12.11.2013).

Нельзя, однако, забывать об экологических проблемах. При отсутствии регламентированной технологии нет гарантии, что применяемые методы будут безопасны для окружающей среды. Проблема надзора над утилизацией отработанных материалов и использованием безопасных для природы веществ стоит достаточно остро, особенно в том свете, что ряд опасных свойств инновационных субстанций могут быть неизвестны и непредсказуемы. В данном контексте возрастает роль научных изысканий применяемых непосредственно к технологическому процессу эксплуатации инфраструктурного туристского объекта, для чего требуются кадры исключительно высокой квалификации.

Таким образом, на основании проведенного сравнительного анализа контрактов жизненного цикла и применяемых в настоящий момент инструментов поддержания функционального состояния инфраструктуры можно сделать вывод о перспективности нового механизма для решения существующих системных проблем, в том числе и в сфере туризма.

Можно также утверждать, что контракт жизненного цикла как форма гражданско-правовых отношений может стать решением комплексным, органичным, влияющим на сотрудничество государства и частных компаний в области развития инфраструктуры туризма при помощи экономических стимулов.

Понимание необходимости новой методологии обслуживания инфраструктурной сети присутствует у органов государственной власти. В настоящее время приняты поправки к смежному законодательству, например, федеральному закону «О концессионных соглашениях».²⁹²

Процесс, однако, не ограничивается законотворчеством. Правительство Санкт-Петербурга заключило подобный долгосрочный договор²⁹³ на строи-

²⁹² Закон о контрактах жизненного цикла при строительстве дорог может быть принят 6 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cntd.ru/1000002466.html> (дата обращения 20.04.2011).

²⁹³ Первый контракт жизненного цикла в Петербурге будет подписан до конца 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://asninfo.ru/asn/57/42640> (дата обращения 8.11.2012).

тельство и обслуживание ряда участков автомобильных трасс федерального значения с использованием КЖЦ. Иными словами, начато масштабное тестирование этой пока что еще новой для страны управленческой и правовой технологии.

При перспективной оценке эффективности инвестиционных проектов возникает множество проблем. Избежать или свести их к минимуму в значительной мере поможет выбор наиболее подходящих методов оценки эффективности инвестиций. Их можно разделить на методы, включающие и не включающие дисконтирование.

Дисконтирование - метод оценки инвестиционных проектов, основанный на выражении будущих денежных потоков, связанных с реализацией инвестиционных проектов, через стоимость последних в текущий момент времени. В таблице 6.4 представлены возможные методы оценки эффективности инвестиций, включающие и не включающие дисконтирование.

Таблица 6.4 - Методы оценки эффективности инвестиций

Методы, не включающие дисконтирование	Методы, включающие дисконтирование
Расчет сроков окупаемости инвестиций	Определение чистой приведенной стоимости (метод чистой текущей стоимости – NPV)
Определение нормы прибыли на капитал	Расчет внутренней нормы прибыли (IRR)
Расчет сравнительной эффективности затрат на производство	Индекс доходности (рентабельности – PI)
Выбор варианта капиталовложений на основе сравнения прибыли	Метод аннуитета
Расчет разности между суммой доходов и инвестиционными издержками (единовременными затратами) за весь срок использования инвестиционного проекта, который известен под названием cash-flow или накопленное сальдо денежного потока	Дисконтированный срок окупаемости инвестиций

Методы оценки инвестиций, основанные на дисконтировании, применяются в случаях крупномасштабных инвестиционных проектов, реализация

которых требует значительного времени (строительство отеля, разработка горнолыжной базы отдыха и так далее).

Учитывая небольшие масштабы рассматриваемых инвестиционных проектов, в диссертации предложен вариант расчета эффективности инвестиционных проектов с помощью расчета срока окупаемости. Расчет срока окупаемости (РВ) – один из самых простых и широко распространенных методов экономического обоснования инвестиций в мировой практике.

Опыт применения контрактов жизненного цикла подтвердит их высокую эффективность, а их широкое внедрение позволит повысить качество обслуживания инфраструктуры, в том числе и инфраструктуры туризма, на территории Российской Федерации.

Выводы по 6-й главе

Важной составной частью общей стратегии предприятия туристской инфраструктуры, является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностям и изменениям внешней среды, а, в конечном счете - интересам потребителя. Стратегическое управление инновациями затрагивает как концептуальные, так и организационно-процедурные (операциональные) аспекты стратегического развития предприятия. Инновационная стратегия предприятия туристской инфраструктуры - это логика взаимодействий предприятия с рыночным окружением, определяющая поиск новых возможностей, обеспечивающих предприятию рост, развитие, достижение конкурентных преимуществ и других целей, и закреплённая в комплексе плановых мероприятий. Это также двухуровневое определение, которое включает концептуальный и операциональный уровни.

Представляется, что наряду с понятием «стратегия управленческих инноваций» можно использовать такие понятия как «инновационная стратегия менеджмента» либо «предпринимательская стратегия». Предприниматель-

ская стратегия представляет собой логику и набор правил, обеспечивающих комплексный план выхода на рынок с нововведением (так как предпринимательская деятельность направлена на поиск и внедрение нововведений для осуществления поставленных целей) и обеспечение посредством его долгосрочных конкурентных преимуществ.

Использование ГЧП является перспективным и инновационным направлением развития инфраструктуры туризма. Особенно актуальными могут стать различные формы государственно-частного партнёрства (ГЧП) для развития транспортной инфраструктуры, увеличения пропускной способности автомобильных дорог, что позволит обеспечить доступность новых туристских дестинаций на территории страны. При создании и развитии объектов туристской инфраструктуры могут быть использованы различные модели и формы ГЧП. Для стимулирования ГЧП в интересах развития туристской инфраструктуры необходимо ввести более разумное налогообложение (в частности снизить НДС), упростить передачу в частную собственность земли, что повысит уверенность инвесторов и приток иностранных инвестиций в развитие гостиничной инфраструктуры.

Контракты жизненного цикла (КЖЦ) могут стать инновационным решением проблем обслуживания и развития предприятий инфраструктуры туризма. Данный тип договора предусматривает принятие на себя исполнителем обязательств по осуществлению всего комплекса работ на создаваемом или обслуживаемом им объекте с целью поддержания его функциональных характеристик на заранее определенном уровне. Контракты жизненного цикла также дают возможность оперативного внедрения новых технологий, что соответствует обозначенному курсу на модернизацию российской экономики.

ГЛАВА 7. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

7.1. Методика расчёта пропускной способности предприятия туристской инфраструктуры

При принятии стратегических решений по развитию и совершенствованию предприятий инфраструктуры туризма возникает потребность в моделях для расчёта пропускной способности и производительности предприятия. Пропускная способность зависит, например, от количества мест в гостинице или обеденном зале ресторана, вместимости объекта показа, производительности оборудования, сложности предоставляемых услуг, их ассортимента, продолжительности обслуживания группы туристов, режима работы предприятия, производительности труда персонала, цен на услуги и товары для туристов. В настоящее время пропускная способность объектов показа некоторых крупнейших дестинаций мира в «высокий» сезон достигает своего максимума и становится «узким» местом, которое ограничивает увеличение туристского потока.

Суммарная пропускная способность определённого вида предприятий туристской инфраструктуры дестинации - это величина, показывающая соотношение предельного количества туристов W_n , которым могут быть предоставлены туристские услуги определённого вида, и времени.

Суммарная пропускная способность объекта инфраструктуры по количеству принимаемых туристов в год будет равна:

$$W_n = q \cdot \lambda_z^{\max} \cdot \frac{T_c \cdot 365}{\kappa_c \cdot \kappa_z}, \quad (7.1)$$

где q - среднее планируемое количество туристов в группе;

$\lambda_z^{\max}$ - пропускная способность объекта за год (количество групп туристов);

T_c - количество часов работы объекта в сутки;

κ_c - коэффициент суточной неравномерности движения групп, т.е. отношение максимального суточного количества туристских групп к среднесуточному за год;

κ_z - коэффициент часовой неравномерности движения туристских групп, т.е. отношение максимального часового количества групп туристов к среднечасовому за максимальные сутки.

Среднее планируемое количество туристов на один объект определяется по формуле

$$q = S \cdot p_i \cdot m_i \cdot j_i \quad (7.2)$$

где p_i - соотношение частоты движения групп;

m_i - вместимость объекта;

j_i - коэффициент, учитывающий процент загрузки объекта (как правило, $j_i = 0,5 - 0,75$).

Прогнозирование p_i и m_i на перспективу является достаточно сложной задачей, поэтому представляется более правильным определять величину q на основе статистических данных за ряд лет.

Пропускная способность объекта инфраструктуры $\lambda_2^{\max}$ зависит от следующих основных факторов:

- время пребывания туристских групп на объекте инфраструктуры;
- интервалов времени между туристскими группами, устанавливаемых для подготовки объекта;
- количества вспомогательных объектов;
- неравномерности прибытия групп на объект;

Количество часов работы объекта инфраструктуры в сутки T_c зависит, главным образом, от графика его работы и его удаленности от дестинации. В частности, при наличии ночного движения и отсутствия ограничения времени работы объекта (например, гостиница) $T_c = 24$.

Для сетевых предприятий туристской инфраструктуры (например, гостиничного и ресторанного бизнеса) важным показателем является производительность предприятия, выраженная в объеме производимой продукции за определённый промежуток времени. Определение производительности необходимо, особенно в условиях рыночной конкуренции, чтобы определить границы своих возможностей в борьбе за желаемую долю рынка, и правильно формировать стратегию развития. Сетевые амбиции требуют от рестораторов и отельеров соответствующих подходов к организации работ всех подразделений предприятия.

В отличие от одиночных заведений, обычными условиями работы ресторанных и гостиничных сетей являются: большие объемы реализации услуг; территориальная удаленность ресторанов и гостиниц от управляющего центра; единые корпоративные стандарты процессов обслуживания туристов, уровня сервиса.

Под пропускной способностью, например, аэропорта, понимается его возможность за год выполнить определенный объем пассажирских и почтово-грузовых перевозок. Пропускная способность аэропорта Пулково (Санкт-Петербург) по основным объектам составляет:

- аэродром: максимальная часовая интенсивность движения ВС - 40 (взлеты и посадки); пропускная способность перронов - 40 ВС/час.

- аэровокзальный комплекс (без нового терминала): пропускная способность терминалов - 2040 пас/час.

- заправочный комплекс: максимально возможное количество заправляемых воздушных судов (ВС) в сутки - 200; максимально возможное количество заправок ВС в час (пиковый расход) с использованием топливозаправщиков - 21 .²⁹⁴ Основные операционные показатели деятельности аэропорта «Пулково» за 2010 г. - июль 2012 г. представлены на табл. 7.1.

²⁹⁴ Официальный сайт аэропорта «Пулково» [Электронный ресурс]. URL:http://www.pulkovoairport.ru/about_pulkovo/business_indices/2013/ (дата обращения 10.01.2014).

Таблица 7.1 - Основные операционные показатели деятельности аэропорта «Пулково» за 2010 г. - 2013 г.*

Показатели		2010	2010 – 2009 %	2011	2011 – 2010 %	2012	2012 – 2011 %	За пер- вые 11 мес. 2013	2013 – 2012 %
1.	Пассажирообмен (прибывающие + убывающие пассажиры)	8443753	24,9	9 610 767	13,8	11154560	16,1	11995423	15,3
2.	В том числе на МВЛ	3677699	25,4	4 117 683	12,0	6154760	20,0	6619988	14,8
3.	В том числе на ВВЛ	4056736	23,9	4 482 430	10,5	4999800	11,5	5375435	16,0
4.	Взлетно-посадочные операции (ед. взлет+посадка)	101498	15,9	115 961	14,2	125715	8,4	126563	8,6

*Источник: Официальный сайт аэропорта «Пулково»// http://www.pulkovoairport.ru/about_pulkovo/business_indices/2013/

Как следует из табл. 7.1, пассажирообмен (пропускная способность аэропорта по количеству пассажиров) составила в 2011 году 9 610 767 чел. По сравнению с 2010 годом рост составил 12%. Несмотря на то, что максимальная пропускная способность аэропорта составляет 2040 пас/час, новый терминал требовался Пулкову довольно давно: количество пассажиров непрерывно растёт уже в течение многих лет. Только за 11 месяцев 2013 г. пассажирообмен увеличился на 8,6 %,.. Самое слабое место существующих терминалов - стойки паспортного контроля. Поэтому власти приняли решение строить дополнительный современный терминал. Площадь терминала - 95 тыс. кв. м. С запуском нового терминала аэропорт сможет пропускать до 14 млн человек в год.

Недалеко от здания построена крытая парковку на 516 мест, отель и бизнес-центр, соединённые с аэропортом специальной галереей. Галерея

связет новый терминал и Пулково-1. Всего в аэропорту оборудовано 88 стоек регистрации и 102 кабинки миграционного и паспортного контроля. Для ускорения работы в новом терминале работает автоматическая система регистрации багажа и киоски для самостоятельного оформления на рейс. 8 из 14 гейтов оборудованы телетрапами, что сократило количество пассажиров, вынужденных ехать от самолёта до зала прилёта на автобусе. Но идея запуска аэроэкспресса от Пулково до Балтийского вокзала пока не решена.²⁹⁵ Этот пример подтверждает, что наращивание пропускной способности аэропорта велось без решения проблемы доставки пассажиров из аэропорта в город.

На основе полученных показателей суммарной пропускной способности объектов инфраструктуры и их сравнения можно определить «узкие места» в инфраструктуре туристской дестинации и выработать стратегические решения по ускоренному развитию тех её элементов, которые сдерживают туристский поток в регион.

Производственная мощность предприятия инфраструктуры туризма определяется самым слабым звеном, или узким местом. Для повышения общей мощности производства нужно "расшить" узкое место.

Не стоит тратить время на повышение эффективности каждой единицы оборудования или каждого участника производственного процесса. Мощность системы в целом определяется не часами простоя того или иного оборудования или работников. Производственные возможности ограничены мощностью слабейшего (или наименее производительного) звена. Поэтому важнейшим приемом увеличения производственной мощности становится их выявление и устранение. При устранении узких мест ресурсы следует направить, прежде всего, туда, где ожидается наибольшая отдача.

Для максимизации производственных возможностей системы нужно выравнивать нагрузку на разных производственных участках. Не стоит стремиться к наивысшей производительности отдельных видов оборудования или

²⁹⁵ Официальный сайт аэропорта «Пулково» [Электронный ресурс]. URL:http://www.pulkovoairport.ru/about_pulkovo/business_indices/2013/ (дата обращения 10.01.2014).

процессов, потому что возможности системы в целом сковывают узкие места.

Простои людей или оборудования на участке, являющемся узким местом, обходятся крайне дорого, потому что при этом простаивает все производство. Простои людей или оборудования на остальных участках никак не могут повлиять на производительность системы в целом и сами по себе не представляют проблему; проблема возникает, когда простой в одном месте ведет к остановке всего производственного процесса.

Суммарные показатели производственных возможностей и использования мощностей содержат мало информации для принятия решений. Диагностика проблем и выбор путей совершенствования производства требуют, чтобы предметом анализа стали отдельные виды ресурсов. Например, для повышения производственной мощности можно сократить время на переналадку процессов или оборудования, но это эффективно только в том случае, когда сокращается время переналадки на участках, являющихся узкими местами. Уменьшив время на переналадку в остальных звеньях производства, мы повышаем их пропускную способность, но не пропускную способность предприятия в целом. Более того, узкие места могут быть результатом недостаточной мощности оборудования или нехватки персонала, и, чтобы выявить реальную причину, нужно проделать определенный анализ. Например, в музее может быть достаточное количество площадей и экскурсионных маршрутов, но, если не хватает экскурсоводов, часть площадей будет пустовать, и число принимаемых туристских групп и туристов будет ограничивать нехватка персонала, а не помещений и объектов показа музейной экспозиции.

Наконец, если количество принимаемых групп подвержено колебаниям, в узких местах нужно иметь запас мощностей. Если, например, ресторан едва обеспечивает средний объем производства готовых блюд, тогда при попытке увеличить его возникнут либо длинные очереди на получение готовой продукции, либо дорогостоящие избыточные запасы полуфабрикатов, либо то и другое сразу. Встает вопрос, каким должен быть запас мощностей. На

него отвечают по-разному, но в ряде отраслей загруженность оборудования, сильно превышающая 80%, является основанием для проверки достаточности производственных мощностей.²⁹⁶

Таким образом, для выявления узких мест необходимо иметь в виду, что количество принимаемых групп туристов ограничено возможностями узкого места. Участки с наивысшей загрузкой людей и оборудования являются, скорее всего, узким местом всей системы. При возрастании туристского потока, вероятно, именно здесь выявится нехватка мощностей. В узких местах люди и оборудование загружены постоянно. Обычно поступает много жалоб от рабочих, занятых на участках, являющихся узким местом всего производства. Перед узким местом создаются очереди или заторы (деталей, полуфабрикатов и др.).

Пропускная способность элемента туристской инфраструктуры, его производственная мощность зависит также от структуры производственных процессов. Следует заботиться о соответствии производственных процессов структуре производимой продукции. Для оказания разного рода услуг в сфере туризма или производства различной продукции, для удовлетворения запросов туристов и для достижения тех или иных конкурентных преимуществ нужны разные типы производственных процессов.

²⁹⁶ Соколов В. Реализация стратегии в управлении производством [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_strategy.shtml (дата обращения 14.11.2012).

7.2. Дифференциация и диверсификация услуг как эффективный механизм повышения эффективности предприятий туристской инфраструктуры

Комплексный план развития и совершенствования предприятий инфраструктуры туризма является инструментом для достижения стратегической цели – увеличение туристского потока в регион, как за счёт повышения пропускной способности и производительности объектов инфраструктуры, так и за счёт повышения качества обслуживания туристов, диверсификации предоставляемых услуг.

Анализ конкурентного положения малых отелей Санкт-Петербурга – ООО «Группа Невские отели», Ассоциация «Отели на Невском», «Гельвеция», «Достоевский», «Новотель», «Петропалас» и «Невский форум» проводился при помощи пятифакторной модели М.Портера.²⁹⁷ Согласно этой модели, на прибыль производителя товаров или услуг влияют пять факторов: интенсивность конкуренции между традиционными конкурентами; угрозы со стороны потенциальных конкурентов – новичков в данной сфере; зависимость от покупателей; зависимость от поставщиков; угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Результаты проведённого анализа позволили определить меры по усилению конкурентных преимуществ малых отелей. В качестве основной была предложена стратегия дифференциации. Как известно, данная стратегия становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться только стандартными услугами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, менеджменту малых отелей необходимо периодически изучать запросы и поведение туристов для того, чтобы знать, каким услугам туристы отдают предпочтение, что они думают об уровне обслуживания и за что готовы платить. В связи с этим малые отели стали предоставлять большее количество дополнительных услуг, в том числе и за счёт кооперации с другими

²⁹⁷ Портер М.Э. Конкуренция /пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.- 808 с.

инфраструктурными предприятиями туризма. Именно за счет этого участвовавшие в эксперименте гостиницы добились конкурентного преимущества и все больше и больше туристов отдают предпочтение предлагаемым сопутствующим услугам отелей, входящих в ООО «Группа Невские отели», Ассоциацию «Отели на Невском». Стратегия дифференциации позволила исследованным малым отелям:

- 1) поддерживать на достаточно высоком уровне цены за проживание;
- 2) увеличивать заполняемость гостиниц (потому что большое количество туристов привлекается за счет отличительных характеристик отелей и услуг);
- 3) завоевывать лояльность туристов к своей товарной марке (потому что некоторые туристы становятся очень привязанными к дополнительным услугам и сервису).

Также следует отметить, что дифференциация проходила успешно, и издержки по ее реализации покрывались за счет увеличения масштаба производства и загрузки отеля.

На основе анализа предложения гостиничных услуг, были определены слабые места в их работе и направления расширения ассортимента услуг. Оптимизация номенклатуры услуг позволила гарантировать исследуемым отелям относительно стабильную загрузку, покрытие расходов и уровня прибыли.

Услуги, предоставляемые туристам отелями, условно подразделяются: на услуги по размещению и проживанию; услуги питания; услуги по организации обслуживания и потребления; услуги по организации досуга. Услуги питания представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и алкогольной продукции. Услуги оказываются квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного ком-

форта и уровня материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Гостиничные предприятия, входящие в ООО «Группа Невские отели» и Ассоциацию «Отели на Невском», динамично развиваются в условиях постоянной конкурентной борьбы за свою нишу на рынке гостиничных услуг. В настоящее время гостиничное предприятие для успешного функционирования и удовлетворения спроса потребителей должно предлагать не только услуги, которые способны удовлетворить первичные потребности клиента, такие как размещение и питание, но и предлагать такие услуги, которые будут выгодно отличать предприятие от конкурентов. Таким образом, дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Представляется, что в дальнейшем конкуренция на гостиничном рынке Санкт-Петербурга будет только расти, особенно среди малых отелей.

Гостиничные предприятия оказывают комплекс разнообразных услуг, что является отличительной чертой этой сферы деятельности. Но основной услугой гостиницы является предоставление услуг по размещению и проживанию гостей, большинство из которых является туристами. Услуги по предоставлению питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

Дополняют предложение услуг по размещению и питанию прочие услуги. К дополнительным или прочим платным услугам, которыми пользуются туристы, относятся: экскурсионное обслуживание; заказ услуг гидов-переводчиков; организация продажи билетов в театры, на концерты и пр.; заказ автотранспорта, прокат автомобилей; покупка и доставка цветов; продажа сувениров и печатной продукции; услуги платного телевидения; посещение фитнес центра; пользование бассейном и сауной; аренда конференц-зала, за-

ла для переговоров; услуги бизнес-центра; услуги баров и ресторанов; услуги химчистки и прачечной; услуги парковки или гаража; услуги няни для детей; услуги парикмахерской, массажного кабинета и ряд других.

В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Повышенный интерес вызывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. Дополнительно могут предоставляться бесплатные услуги, такие как: услуги консьержа (вызов такси, предоставление необходимой информации, помощь в поиске потерянного багажа и прочее) оборудование для инвалидов; чистка обуви; быстрое оформление при заезде и выезде; этаж люкс для корпоративных или постоянных клиентов; доступ к Интернету.

Малые гостиницы в последнее время стали играть заметную роль на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга. Основные клиенты малых гостиниц – бизнесмены или индивидуальные туристы. Здесь клиент получает приемлемые цены, персонифицированный сервис и особую обстановку уюта, которую трудно создать в гостиничных гигантах. Малые гостиницы имеют еще одно преимущество перед крупными отелями: они максимально приближают туристов к объектам показа, поскольку их легче внедрить в историческую среду города.

Но интенсивное открытие мини-отелей в последние годы привело к тому, что рынок уже насыщен этими объектами. И в то же время петербургский рынок приема туристов до сих пор дефицитен: в разгар лета в городе заполнены все объекты, вне зависимости от класса (заполняемость гостиниц в «высокий сезон» достигает до 90%).

Но в "низкий сезон" некоторые мини-отели вынуждены закрываться на зиму, а оставшиеся заполнены на 35-40%. Средняя заполняемость крупных гостиниц составляет 45-65%. Исключение составляют только высококлассные пятизвездные отели и наиболее современные отели класса три звезды, где даже зимой пустует лишь 15% номеров.

Представляется, что в дальнейшем конкуренция в гостиничном бизнесе будет расти: за последние годы в городе было открыто немало новых отелей. Проведённое исследование показывает, что от обострения конкурентной борьбы первыми страдают мини-отели. Поэтому вкладывать деньги в открытие новых гостиниц становится невыгодно. Мини-отели, с одной стороны, выигрышный европейский формат, с другой - знак "переходного периода". Их массовое появление было связано с отсутствием возможности строить в центральных районах большие гостиницы. Пока крупные и средние инвесторы подбирали объект и согласовывали реконструкцию и строительство, частные лица занимались расселением квартир. Именно в бывших «коммуналках» расположено большинство существующих мини-отелей. Дефицит предложения привел к тому, что цены в мини-гостиницах оказались к сегодняшнему дню достаточно высокими. В этой ситуации основными клиентами мини-отелей становятся иностранные туристы-одиночки. Турфирмы, занимающиеся размещением организованных туристских групп, предпочитают рекомендовать крупные гостиницы.

Наиболее выигрышный на сегодняшний день формат - это обустроенные на уровне европейских стандартов гостиницы класса три звезды, способные при этом принимать бизнес-туристов и небольшие организованные группы. Открытие гостиницы высокого класса требует вложений до \$9 тыс. на м², и возврат вложений идет медленно. Плюс проблема поиска помещений в центре. А экономкласс в 1,5-2 раза дешевле в строительстве, при этом гостиница не обязательно должна находиться в непосредственной близости от исторического центра города.

Перспективы у мини-отелей есть, но в основном у тех, что уже имеют имя, репутацию, прочно вошли в рынок, обладают хорошей клиентской базой и развивают ее. Тем же, которые только входят в рынок, будет труднее: расходы очень велики, цена на недвижимость и ее содержание растет, срок окупаемости, цена входа на рынок выросли в разы. Сейчас потребность в новых мини-отелях значительно понизилась. Если еще 5-6 лет назад был дефи-

цит мест, то сейчас он ликвидирован. Не хватает скорее дешевых гостиниц и хостелов.

На основе изучения состояния гостиничного рынка в России можно сделать вывод, что в настоящее время Санкт-Петербург стал лидером по количеству мини-отелей. По уровню проживания и предоставляемых услуг к малым отелям можно применить следующие категории: хостел, домашний отель, отель эконом-класса, отель бизнес-класса, апарт-отель.

Из последних тенденций в нише мини-гостиниц можно назвать возникновение небольших сетей и объединений, например, «Отели на Невском» или «Valka hotels group» и других, которые позволяют сократить расходы по рекламе и скоординировать работу.

Многие малые отели города расположены в непосредственной близости к основным достопримечательностям и важнейшим транспортным развязкам города, имеют закрытые дворы и возможность парковки делают пребывание в гостинице очень удобным. Интерьеры гостиниц сочетаются с уникальными фасадами старинных зданий.

Отели оснащены современным оборудованием, позволяющим клиенту в любое время суток связываться не только с основными службами отеля и рестораном, но и осуществлять звонки в любую точку мира. На парковках, в ресепшн и по всей территории отелей установлены видеокамеры, гарантирующие гостям безопасный отдых.

В отелях, как правило, имеются номера разной категории, в том числе:

- номера категории Classic room (номер стандартной категории);
- номера категории Superior room (улучшенный номер);
- номера категории Studio Suite (номер студии): просторные апартаменты, выполненные в классическом стиле с элементами оригинального современного дизайна. Кухня полностью отделена от спальной комнаты и оснащена современным оборудованием: электро- или газовой плитой, электрическим чайником, холодильником.

– номера категории Family Suite (семейный номер эконом класса): просторные 2-х комнатные апартаменты. Спальные комнаты с элементами оригинального современного дизайна. Кухня полностью отделена от спальной комнаты и оснащена современным оборудованием: электро- или газовой плитой, электрическим чайником, холодильником. Гости, планирующие провести долгое время в Санкт-Петербурге, предпочитают останавливаться именно в этой категории номеров. Все номера оснащены приборами пожарной безопасности.

Исследование положения малых отелей на рынке туристских услуг позволило определить основное направление совершенствования их деятельности и сформулировать цели и задачи на ближайшую перспективу. Основная задача малой гостиницы - стать сильным участником гостиничного рынка. Для достижения этой цели, на наш взгляд, необходимо:

- ввести новую стратегию, сочетающую агрессивные продажи и привлекательную программу поощрительных вознаграждений;
- приобрести репутацию надежного и выгодного партнера на местном рынке;
- максимизировать объем продаж в «высокий сезон», увеличивая его продолжительность и продавая номера по максимально высоким ценам;
- активизировать работу отдела PR для популяризации гостиницы;
- осуществлять поддержку культурных и спортивных проектов в Санкт-Петербурге, тем самым привлекая к себе максимальное внимание средств массовой информации и увеличивая доход в низкий сезон;
- продолжать обучение персонала, занятого в отделе продаж и бронирования, чтобы создать профессиональную и мотивированную команду;
- постоянно искать новых клиентов и не оставлять без внимания старых;
- укреплять отношения с туристскими компаниями, приглашая их на специальные мероприятия, проводимые в отеле.

SWOT анализ нескольких малых гостиниц Санкт-Петербурга, расположенных в центре города, позволил определить сильные и слабые стороны, а также возможности гостиниц и угрозы (табл. 7.2).

Таблица 7.2 – Результаты обобщённого SWOT анализа малых гостиниц

Сильные стороны	Слабые стороны
Историческое здание	Небольшая гостиница
Расположение в центре города	Один ресторан
Консьерж-служба	Ограниченное количество мест для парковки и отсутствие крытой парковки
Бизнес центр	Отсутствие конференц-зала
Сейфовые ячейки на ресепшн	Отсутствие фитнес-центра
Бесплатная деловая пресса на ресепшн	Один лифт
Беспроводной доступ в Интернет во всех номерах и на территории отеля	Недостаток развлечений
Ресторан и служба обслуживания в номере с круглосуточным режимом работы	
Удобное время завтрака (с 7.00 до 11.00)	
Качественный персонифицированный, приветливый сервис	
Внутренний двор	
Отдел по работе с гостями	
Разные категории номеров	
Разнообразный дизайн номеров	
Мини-бары и сейфы в номерах	
Служба подносчиков багажа	
Вечерний сервис	
Сувенирный киоск	
Чайные наборы в номерах	
Электронные ключи	
Парковка	
Возможности	Угрозы
Открытие новых ресторана и бара	Растущая конкуренция
Увеличение номерного фонда	Высокие цены
Открытие конференц-зала и фитнес-центра	Отсутствие в город лоукостеров
Открытие бизнес-центра рядом с отелями	Сложная криминогенная обстановка
	Сложная процедура получения визы
	Сезонность

Опираясь на результаты обобщённого SWOT анализа малых гостиниц, был сделан вывод о том, что малые гостиницы, расположенные в исторических зданиях, в центре города, являются отелями 4 зв. делового назначения. Одно из преимуществ гостиниц - индивидуальный подход к каждому гостю, поэтому основными клиентами являются индивидуальные гости. Гостиницы обслуживают в основном бизнес-туристов.

На основе проведённого исследования в целях совершенствования обслуживания бизнес-туристов были сформулированы следующие требования к гостинице для деловых людей:

- местоположение вблизи административных, общественных и других центров города;
- преобладание в номерном фонде одноместных номеров;
- обязательная организация в номере, наряду с зоной отдыха и сна, рабочей зоны;
- наличие в номерном фонде номеров-апартаментов, необходимых для обслуживания в случае размещения деловых людей с членами своих семей;
- наличие специальных помещений для проведения деловых мероприятий: конференц-залов (желательно разной вместимости), переговорных комнат, помещений для экспозиции и т.д.;
- наличие специального технического оборудования;
- наличие служб финансового обеспечения: отделений банка, пунктов обмена валют и т.д.;
- обеспечение возможности предоставления высококачественного питания: наличие ресторанов европейской и национальных кухонь, кафе и баров, а также доставка питания в номера;
- оборудование стоянок и гаражей для транспортных средств и прочее.

По мере развития технического прогресса возрастают требования клиентов к услугам, предлагаемым гостиницами делового назначения. В совре-

менных условиях деловой человек при выборе отеля обращает внимание на то, чтобы в гостиничном номере была возможность беспроводного подключения к Интернету. Телефон, установленный в номере, должен быть оборудован кнопкой электронного вызова и иметь дополнительные функции, обязательными среди которых являются «побудка» и «голосовая почта», которая позволит гостю получать сообщения, пришедшие на телефон во время его отсутствия в номере.

В настоящий момент почти во всех исследованных малых гостиницах созданы практически все условия для комфортного пребывания деловых гостей, за исключением конференц-залов, поэтому приходилось обращаться к услугам партнёров по бизнесу.

В таблице 7.3 представлено сравнение стоимости проживания в некоторых малых гостиницах в двух сезонах – «низком», который действует с октября по март, и «высоком», который действует с мая по июль. Это разделение по месяцам весьма условно, каждая гостиница самостоятельно определяет период действия тарифов.

Таблица 7.3 – Стоимость проживания в малых гостиницах в низкий и высокий сезон*

Наименование гостиницы	Количество номеров	Стоимость размещения в двухместном номере в низкий сезон (евро)	Стоимость размещения в двухместном номере в высокий сезон (евро)
«Гельвеция»	59	195	305
«Достоевский»	207	124	216
«Новотель»	233	213	353
«Петропалас»	194	179	375
«Невский форум»	20	145	215

* Источник: Информационно-справочный портал гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prohotel.ru>.

Как видим, стоимость проживания туристов в высокий сезон достаточно высокая, а колебания цен, в зависимости от сезона, значительные. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон изученных отелей позволил сделать

вывод о том, что в настоящее время малые гостиницы, находясь в условиях жесткой конкуренции, для успешного функционирования и удовлетворения спроса потребителей должны предлагать не только услуги, которые способны удовлетворить первичные потребности клиента, но и предлагать услуги, которые будут выгодно отличать предприятие от конкурентов. Таким образом, диверсификация услуг приобретает все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Но дополнительные услуги не только повышают привлекательность гостиничного предприятия, но приносят ему дополнительный доход.

Для определения перечня необходимых дополнительных услуг необходимо учитывать, что их использование, также как и загрузка отеля, носят сезонный характер. Так установлено, что в период низкого сезона туристы прибывают в Санкт-Петербург в основном с деловыми целями, и им необходимы такие услуги, как: бизнес центр, свободный доступ к Интернету, услуги оборудованных конференц-залов и прочее. Особенностью туристов, которые приезжают с деловыми целями, является отсутствие свободного времени, средний срок проживания составляет 2-3 дня, поэтому услугами консьержа (например, по организации экскурсий) пользуются они не очень часто.

В период высокого сезона (особенно сезона «белых ночей») основными гостями, которые прибывают в Санкт-Петербург, являются гости с туристическими целями, которым необходимы транспортные услуги (трансферы, такси и прочее), услуги консьержа (организация экскурсий и прочее). Для определения возможных «точек роста» доходов гостиницы необходимо провести анализ структуры доходов и определить долю каждой статьи дохода.

Анализ данных исследованных малых отелей свидетельствует о том, что соотношение дохода от основных и дополнительных услуг составляет 85% и 15 % соответственно. При этом увеличение дохода за счёт основных услуг возможно преимущественно за счёт повышения цены за проживание туристов, что приведёт к снижению конкурентоспособности отеля. Второй путь – это увеличение номерного фонда. Такие возможности ограничены, и к

тому же требуют больших капиталовложений. Таким образом, увеличить доходы отеля с меньшими затратами можно за счёт диверсификации предоставляемых услуг, в том числе и в интересах делового туризма.

Анализ особенностей проведения бизнес-мероприятий показал, что они требуют участия множества обслуживающих агентств – от кейтеринговых до рекламных. Все эти агентства работают фактически на одном рынке. Для организаторов бизнес-мероприятий проще пользоваться услугами крупных гостиниц или бизнес-отелей, имеющих соответствующие требованиям и запросам организаторов конференц-залы. Там, как правило, уже есть все необходимое техническое оборудование и подготовленный персонал. Кроме того, при проведении мероприятия в отеле легко решается вопрос с питанием. Услуги по проведению мероприятий давно стали для таких отелей значительной статьёй дохода. Однако существуют объективные ограничения по возможному количеству гостей, принимающих участие в мероприятии.

Рынок конференц-залов в Петербурге сейчас активно развивается. Помещения для мероприятий предлагают бизнес-центры, торговые центры, большинство крупных гостиниц и даже некоторые кинотеатры и спортивные комплексы. Но есть все основания считать, что в будущем потребность в услугах для бизнес-мероприятий будет расти.

Сегодня предоставление помещений для проведения конференций и других мероприятий – один из наиболее востребованных и перспективных сегментов рынка дополнительных бизнес-туризма. Средние арендные ставки за аренду зала в Санкт-Петербурге колеблются от 1,5 до 8 тысяч рублей в час. Стоимость аренды техники составляют от 300 руб. до 3-4 тысяч рублей в час в зависимости от оборудования.

Масштабные конференции с привлечением больших залов и очень дорогой техники проводятся, конечно, реже, чем небольшие семинары. Соответственно размеры наиболее востребованных конференц-залов соответствуют существующему в Санкт-Петербурге спросу. Чаще всего для семинара клиент хочет снять зал примерно до 50 посадочных мест. Локация при этом

предпочтительна в историческом центре или недалеко от станции метрополитена. В этой ситуации хороши гостиницы, которые находятся в центре Санкт-Петербурга: выгодное расположение места проведения мероприятия позволяет участникам семинара или конференции помимо этого увидеть сам город. Из дополнительных услуг заказчиков наиболее привлекает возможность устроить кофе-брейк, тем более что во время любых конференций и семинаров это необходимо.

Кроме того, в последнее время популярными дополнительными услугами (для иногородних заказчиков или для компаний, которые принимают на конференцию гостей из других регионов) является предоставление экскурсионных, культурно-развлекательных услуг по окончании мероприятия.

Гостиницы, входящие в ООО «Группа Невские отели», «Ассоциацию Отели на Невском», малые отели «Гельвеция», «Достоевский», «Новотель», «Петропалас» и «Невский форум» и другие малые отели Санкт-Петербурга позиционируют себя на рынке отелей города как гостиницы бизнес класса. Они отвечают всем требованиям, предъявляемым к гостиницам делового назначения. Но некоторые из них не имеют конференц-залов. При планировании открытия конференц-залов в малых гостиницах, в первую очередь, необходимо исходить из имеющейся свободной площади, а также из потенциального спроса на рынке. В малых отелях нет больших свободных площадей. Поэтому речь может идти о создании небольших конференц-залов до 50 человек. Ярко выраженного колебания спроса на услуги конференц-зала нет. В период низкого туристического сезона (ноябрь-март) особенно активен деловой туризм, а в период высокого сезона (апрель-октябрь) растёт туристский рынок, при этом и деловой туризм не сбавляет темпы.

При создании проекта городского отеля всегда учитывается возможность увеличения его доходности за счет продажи дополнительных услуг внешнему клиенту – жителю города, соответственно, планируются инвестиции в инфраструктуру и создание спектра услуг. При грамотном подходе доход, который дает внешний клиент гостинице, может достигать 20-30% в об-

щей структуре доходов предприятия.²⁹⁸ Проведённый анализ позволил выявить, какие услуги наиболее перспективны с точки зрения продвижения на город, как правильно работать с этим сегментом и повышать свою конкурентоспособность на городском рынке услуг.

Основная услуга, продажей которой не пренебрегает ни один городской отель, - это питание: завтраки, бизнес-ланчи, меню *a la carte*, кондитерские, банкеты, магазины кулинарии. Кухня отеля всегда оснащается с определённым запасом и, как правило, недозагружена в дневное время: ресторан отеля чаще всего активно работает на обеспечение завтраков и в вечернее время по меню *a la carte*.

Один из способов повышения доходности F&B (Food and Beverage – продукты питания и напитки) в гостинице - привлечение стороннего клиента из города. Например, ресторан «Фаворит» отеля «Crownwell Inn Стремянная» (Санкт-Петербург) активно продает бизнес-ланчи: в обеденное время занято около 70% столиков. Обычно это комплексное меню, предполагающее на выбор гостя два вида салатов, супа и горячего. Также гость может выбрать блюда по меню *a la carte*. Помимо этого, неплохой доход отелю приносят банкеты. Эффективность работы службы питания на город подтверждает тот факт, что, когда был открыт «Crownwell Inn Стремянная», валовая выручка ресторана составляла 7-8% от выручки гостиницы. Через год доля F&B достигла уже 20%, притом, что загрузка отеля за этот период выросла несущественно²⁹⁹.

Прежде чем открыть ресторан отеля для городских посетителей, необходимо провести маркетинговое исследование и убедиться в том, что доля жителей района города, которые будут пользоваться услугами качественного ресторана высокого уровня, значительная. Например, исследование спроса на ресторанные услуги отелей «Измайлово» позволило провести расчёты, кото-

²⁹⁸ Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте//Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.

²⁹⁹ Мусакин А. Ресторан-событие- это удача//Современный отель.- №1-2 (59).- январь - февраль 2013. – С.48-49.

рые подтвердили возможность привлечения в рестораны отеля городских посетителей. И как показала практика, в расчетах не ошиблись: в 2012 г. 80% гостей ресторана - горожане. Средний чек — 1600 руб., что в два раза больше, чем в других ресторанах. Гости пользуется рестораном, как для проведения семейных обедов, так и для бизнес-встреч. В меню представлены самые популярные в России кухни: японская, итальянская, китайская, тайская и русская. Дополнительными плюсами являются удобный подъезд к гостинице и большая парковка, а также наличие входа в ресторан как из отеля, так и с улицы.

Продвижение ресторана на город требует большой рекламной кампании, в рамках которой можно разместить бил-борды на дорогах и у выхода из ближайшей станций метро, использовать услуги компаний, которые раскладывают рекламные материалы по почтовым ящикам и расклеивают объявления на специальных стендах в подъездах домов. К этому нужно добавить возможность весьма эффективного продвижения через Интернет, в том числе и с использованием мобильных устройств.

Конечно, не все рестораны при отелях могут успешно конкурировать с независимыми заведениями ведущих рестораторов. Для этого заведение должно иметь оригинальную концепцию и предлагать исключительно вкусную и качественную кухню. В практике развития гостиничной сети «Park Inn» в Санкт-Петербурге таким брендом, востребованным внешним гостем, является баварский ресторан-пивоварня «Paulaner», развиваемый по франшизе известного немецкого бренда. Рестораны этого бренда есть в гостиницах «Park Inn Пулковская» и «Park Inn Невский». Преимущества концепции в том, что гость может лично наблюдать за процессом производства пива³⁰⁰.

Сегодня трудно найти отель, который бы не располагал хотя бы минимальным набором рекреационных возможностей - тренажерным залом и парой саун. Даже при наличии таких «опций» вполне возможно привлекать жи-

³⁰⁰ Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте//Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.

телей ближайшего района и тех, кто работает по соседству с отелем. Отельные отмечают, что одной из самых трудных тем является продажа услуг фитнес-клуба³⁰¹ на город. В большинстве средних и крупных городов есть большое количество фитнес-клубов под управлением профессиональных операторов, которые предлагают больше возможностей и услуг, чем небольшой фитнес-зал при отеле. И, тем не менее, есть примеры вполне успешной конкуренции с такими игроками рынка спортивно-оздоровительных услуг. Например, клиенты из города, кто оживлению больших фитнес-залов предпочитает более камерную обстановку, посещают фитнес-центр отеля «Евразия» в Тюмени. Дополнительный плюс в том, что, занимаясь спортом, люди могут через стеклянную стену любоваться видом на зимний сад гостиницы. Новое предложение отеля - йога-ланч: сотрудники ближайших бизнес-центров с удовольствием приходят в обеденный перерыв, чтобы позаниматься йогой, а после занятий, возможно, выпить энергетический коктейль в баре.

В отличие от спортивных услуг спа (Spa)³⁰² - тот сегмент, где отели весьма успешно включаются в борьбу за городского гостя. Например, гостиничный комплекс «Crownwell Inn Югорская долина» (Ханты-Мансийск) располагает современным велнес-центром с большим набором услуг по восстановлению и оздоровлению. В их числе - плавательный бассейн, термальные ванны, круглогодичный бассейн с минеральной водой под открытым небом, русская, турецкая бани и сауна, различные процедуры по оздоровлению организма на основе натуральных сибирских компонентов (кедровые орехи,

³⁰¹ Фитнесс (англ. fitness, от глагола «to fit» — соответствовать, быть в хорошей форме) — в более широком смысле — это общая физическая подготовленность организма человека. В узком смысле фитнес — это оздоровительная методика, позволяющая изменить формы тела и его вес и надолго закрепить достигнутый результат (<http://ru.wikipedia.org/wiki>).

³⁰² Слово «спа» происходит от названия бельгийского курорта Спа, который приобрел известность во всей Европе благодаря своим лечебным водам. Со временем слово стало нарицательным и стало употребляться для обозначения бальнеологических процедур или сопутствующих им явлений. В современных русскоязычных источниках всё ещё встречается написание заглавными буквами (латиницей или кириллицей): «SPA-курорт» или «СПА-салон». В качестве обоснования такого написания приводится версия, что слово «спа» происходит от латинской аббревиатуры «sanitas per (pro) aquam» — «оздоровление водой, к здоровью через воду». Тем не менее, эта версия является ошибочной (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Spa>).

клюква, брусника, пантовые ванны, кедровые палочки) и оборудованные самыми современными аппаратами и средствами кабинеты велнесс-центра³⁰³.

Велнес-комплекс отеля пользуется большим спросом у жителей Ханты-Мансийска. Одних только постоянных членов клуба - 500. Для города с населением в 70 тысяч человек это отличный показатель. Свободное посещение горожанами спа-комплекса возможно, но только при условии, что это позволяет текущая загрузка. В 2012 году внешние гости дали более половины доходов спа-комплекса³⁰⁴.

Наличие в отеле качественной инфраструктуры для отдыха и развлечений - это еще одна хорошая возможность повысить доходность за счет городского клиента. Это может быть развлекательный центр с ночным клубом, возможностями для игры в боулинг, бильярд, а также весьма популярные у горожан аквапарки. Например, аквапарк «Вотервиль» был построен не так давно. Он расположен в отдельном здании, соединенном с гостиницей «Park Inn Прибалтийская» галереей, на площади около 14 тыс. кв. м. Примерно 90% гостей аквапарка составляют горожане. Самая многочисленная - целевая группа - семьи с детьми. Также аквапарк посещает много молодежи. Большую долю гостей составляют экскурсанты из Ленобласти и ближайших небольших городов, приезжающие в аквапарк в однодневные туры без проживания в отеле. В зависимости от сезона и дня недели количество посетителей составляет от 500 до 1200 человек. Высокий сезон в аквапарке - зима и время летних школьных каникул.

Управление аквапарком отель осуществляет самостоятельно, не прибегая к услугам управляющих компаний, которых в России в этой сфере на се-

³⁰³ Велнес (англ. Wellness, от «be well» — «хорошее самочувствие» или «благополучие») — концепция здорового образа жизни, основанная на сочетании физического и ментального здоровья, правильного питания, разумных физических нагрузок и отказа от вредных привычек. Слово «велнес» вошло в русский язык сравнительно недавно и встречается в разных вариантах написания (веллнесс, велнесс, веллнес, вэллнес, вэллнэсс), однако рекомендуются использовать написание велнес по аналогии с более устоявшимся в русском языке словом фитнес (<http://ru.wikipedia.org/wiki>).

³⁰⁴ Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте//Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.

годняшний день практически нет. Аквапарк имеет свой отдел продаж, отдельный сайт и фактически продвигается без связки с гостиницей. С другой стороны, его наличие помогает продвижению отеля в низкий деловой сезон, когда спрос на мероприятия падает. Доля аквапарка в общей доходности отеля сегодня составляет около 25%. Это очень хороший результат.

В то же время, если отельер только подумывает о строительстве аквапарка, необходимо очень внимательно изучить рынок города в целом и своего района в частности. Скажем, в случае с аквапарком «Park Inn Пулковская» конкурентов не было в течение нескольких лет после открытия. Также стоит помнить, что аквапарк - это очень сложный бизнес, связанный с работой с хлором, для чего должна быть своя лаборатория, с обеспечением безопасности людей и другими нюансами, которые отельеру, не занимавшемуся этим, придется изучать с нуля³⁰⁵. И в аквапарке «Вотервиль» были сложные моменты, связанные с обеспечением безопасности посетителей.

Одним из способов повысить доходность в период низкого сезона за счет внешнего гостя для отеля может стать предприятие прачечной и химчистки при отеле, чтобы оно пользовалось спросом не только у гостей отеля, но и у горожан. Так как многие производители одежды рекомендуют чистить вещи только на специализированных предприятиях химчисток, а не в домашних условиях. Это касается не только эксклюзивных изделий.

Обычно, открывая городскую химчистку или прачечную, параллельно открывают приемные пункты. Такие пункты приносят основную прибыль для предприятий. Практика показывает, что наиболее доходные пункты находятся в торгово-развлекательных центрах с хорошей проходимостью. Если дополнительные инвестиции не приветствуются руководством отеля, то можно открыть визуально обособленный приемный пункт непосредственно в отеле. Важным фактором является, на каком этаже расположен пункт. Лучше всего разместить пункт на первом этаже, недалеко от входа. День недели

³⁰⁵ Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте//Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.

также влияет на выручку приемного пункта. Самая высокая доходность выпадает на выходные и праздничные дни. Преимущества приемных пунктов — быстрая окупаемость вложенных средств и постоянный стабильный доход.

Еще одним способом повышения доходности химчистки или прачечной при отеле является оказание услуг по выездному обслуживанию внешних клиентов. Клиент может по телефону или через Интернет заказать выезд приемщика к себе домой или в офис. В определенное время машина с сотрудником химчистки приезжает к заказчику, забирает вещи, отвозит на обработку в химчистку. После обработки привозят вещи обратно. Данная услуга пользуется большой популярностью не только у людей с высоким доходом, но и со средним достатком³⁰⁶.

³⁰⁶ Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте//Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.

7.3. Методика определения эффективности стратегического управления предприятием туристской инфраструктуры

Постоянное развитие и совершенствование инфраструктурного туристского комплекса региона зависит от заинтересованности бизнес-структур, которые составляют его основу. В свою очередь эта заинтересованность связана с возможностью получения стабильного и увеличивающегося финансового результата предприятия в долгосрочной перспективе.

Эффективным можно назвать предприятия инфраструктуры туризма, у которого:

1. Достигнутый финансовый результат выше уровня, достигнутого конкурентами.
2. Прогнозируемый (расчетный) рост финансового результата в ближайшей перспективе выше уровня, достигнутого конкурентами на текущий момент (или прогнозируемого в ближайшей перспективе).
3. Предприятие выделяет достаточные ресурсы на поддержку и развитие своей деятельности, правильно их использует.

Чаще всего понятие эффективности употребляется в финансово-экономической области управления – точной дисциплине, оперирующей числами, формулами, коэффициентами. В связи с этим сложился определенный стереотип, и когда речь заходит об эффективности управления предприятием туристского бизнеса, то мы стремимся получить формулу с точными данными. В результате должен получиться некий коэффициент. Этим методом можно измерить эффективность управления, например, инвестициями, капиталом, оборотными средствами.

Для финансово-экономической оценки эффективности стратегического управления предприятием туристской инфраструктуры применяют финансовые коэффициенты. Финансовые коэффициенты - это показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ресторанного бизнеса, которые яв-

ляются относительными величинами, отражающими в концентрированной форме состояние дел на предприятии.

Выделяются следующие типы финансовых коэффициентов:

1. Коэффициенты ликвидности предприятия туристского бизнеса. Ликвидность предприятия в широком смысле означает его способность изыскивать денежные средства, используя для этого все возможные источники: банковский кредит, продажу излишних активов.

2. Коэффициенты деловой активности предприятия туристского бизнеса - отношение оборотных средств к краткосрочным обязательствам. Коэффициенты данного типа позволяют оценить эффективность использования собственных средств предприятия.

3. Показатели платёжеспособности. Данный тип финансовых показателей определяет степень защищённости интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в предприятие.

4. Коэффициенты рентабельности. Коэффициенты данной группы показывают, насколько прибыльна деятельность данного предприятия туристского бизнеса. Они являются частным от деления полученной прибыли на использованные для достижения этого результата ресурсы.

Определяя общую эффективность деятельности предприятия туристской инфраструктуры, мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие – словесными формулировками. Эти показатели будут полезны только тем предпринимателям, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может сделать сбалансированный обобщающий вывод, учитывающий все факты, факторы, направления, тенденции и т.д.

Критерий экономической оценки эффективности деятельности предприятий туристской инфраструктуры представляет собой совокупность качественных и (или) количественных показателей сравнения, с помощью которых проводится оценка процесса их развития и совершенствования. В качестве критериев оценок могут выступать различные переменные, например

такие как, совместные действия для достижения общей долгосрочной цели развития туристской отрасли региона, гибкость управления предприятиями туристской инфраструктуры.

На основе анализа разновидностей экономической оценки, как одного из важнейших компонентов оценки экономической эффективности стратегии управления предприятиями туристской инфраструктуры, изучения разработок отечественных и зарубежных авторов, предлагается схема классификации экономической оценки эффективности стратегии развития и совершенствования туристской инфраструктуры, позволяющая проследить различные этапы и направления деятельности и на этой базе разрабатывать рекомендации эффективной стратегии комплексного развития и совершенствования туристской отрасли региона (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 - Классификация экономической оценки эффективности стратегии развития и совершенствования туристской инфраструктуры

Характеристику процесса оценки экономической эффективности стратегии развития и совершенствования туристской инфраструктуры региона можно сформулировать следующим образом: *экономическая оценка эффективности стратегии развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры представляет собой этап процесса стратегического управления туристской отраслью региона, состоящий в определении результатов достижения поставленных целей развития туризма в регионе.*

В современных условиях решение конкретных задач, связанных с повышением эффективности деятельности по развитию и совершенствованию предприятий туристской инфраструктуры, практически невозможно без проведения серьезной диагностики состояния хозяйственной деятельности предприятий туристской инфраструктуры.

Целесообразно использовать экономическую диагностику с большим объемом информации. Так, если имеется набор из n показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий туристской инфраструктуры ($n=1,...,N$), то нормальное ее течение должно характеризоваться определенной упорядоченностью индексов каждого из анализируемых показателей.

Реализация модели осуществляется за счет разработанного алгоритма сравнения оценок. Наиболее характерными блоками производственно-хозяйственной деятельности предприятий туристской инфраструктуры следует считать: производство и реализацию туристских товаров и услуг; использование трудовых ресурсов, производственных фондов, материальных ресурсов; материально-техническое обеспечение; воспроизводство материально-технической базы и научно-технический прогресс; финансирование и кредитование. Между этими блоками показателей существует взаимосвязь, но каждый из них имеет свою специфику, позволяющую их анализировать.

На примере гостиничных предприятий, входящих в ООО «Группа Невские отели», Ассоциации «Отели на Невском», малых отелей «Гельвеция», «Достоевский», «Новотель», «Петропалас» и «Невский форум», проведен

анализ системы показателей, характеризующих производство и реализацию гостиничных услуг. С помощью разработанной модели можно проводить содержательную экономическую диагностику предприятия туристской инфраструктуры с целью выявления узких мест и таким образом разрабатывать стратегическую программу их ликвидации, развития и совершенствования работы предприятия. В диссертационном исследовании использованы экономические модели повышения эффективности стратегического управления малыми гостиницами Санкт-Петербурга.

Повышение эффективности комплексного развития и совершенствования туристской инфраструктуры региона требует выявления резервов повышения экономической эффективности предприятий туристской инфраструктуры. Под резервами повышения экономической эффективности понимаем совокупность потенциальных возможностей туристских инфраструктурных предприятий, использование которых приводит к увеличению пропускной способности и производительности предприятий и туристского потока в регион, улучшению экономических показателей.

Для выявления резервов предприятий туристской инфраструктуры требуется разработать многофакторные регрессионные модели, которые позволят оценить эффективность их работы.

Проведенный анализ динамики технико-экономических показателей и показателей эффективности предприятий гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга (гостиниц, входящих в ООО «Группа Невские отели», Ассоциацию «Отели на Невском», малых отелей «Гельвеция», «Достоевский», «Новотель», «Петропалас» и «Невский форум»), показывает, что характер изменения частных и обобщающих показателей эффективности производства, как правило, различен. В случае, когда одни частные показатели эффективности производства повышаются, а другие снижаются, вопрос о целесообразности внедрения каких-либо мероприятий и однозначная оценка эффективности остаются открытыми. В этом проявляется основной недостаток оценки эффективности с помощью системы частных показателей и повыша-

ется роль предлагаемого нами обобщающего показателя эффективности - ресурсоотдачи, отражающего эффективность использования производственных ресурсов предприятия в целом. Обобщающий показатель эффективности производства на рассматриваемых предприятиях гостиничного бизнеса (ресурсоотдача и рентабельность ресурсов) за изучаемый период имеют значительные колебания по годам.

Достоинством предлагаемого в качестве обобщающего показателя эффективности производства показателя ресурсоотдачи, определяемого по сопоставимым реализованным услугам, является то, что на его величину не влияют внешние факторы. Это делает ресурсоотдачу сопоставимым показателем для любых предприятий туристской инфраструктуры независимо от структуры производственных затрат.

Регрессионный анализ, на основании которого построена модель, базируется на данных работы исследуемых предприятий гостиничного бизнеса. Уравнение регрессии содержит важнейшие факторы (частные показатели эффективности), которые оказывают наибольшее влияние на ресурсоотдачу, и имеет следующий вид:

$$Y = k_1x_1 + k_2x_2 + k_3x_3 - k_4x_4, \text{ где:} \quad (7.3)$$

Y - уровень эффективности производства (ресурсоотдача);

$k_1 - k_4$ - коэффициенты эластичности;

x_1 - производительность труда на предприятии, тыс. руб./чел.;

x_2 - фондоотдача, руб.;

x_3 - отдача оборотных средств, руб.;

x_4 - затраты на 1 рубль произведённых услуг, руб.

Аргументы x_1 , x_2 и x_3 рассчитаны по объёму произведённых услуг.

Анализ предложенной модели с использованием коэффициентов эластичности показывает, что наибольшее влияние на ресурсоотдачу оказывают затраты на 1 рубль произведённых услуг, производительность труда на предприятии и отдача оборотных средств, определяемая оборачиваемостью оборотных средств. Уравнение регрессии позволяет найти с определенной сте-

пенью точности теоретические значения результативного признака при любых возможных сочетаниях уровней факторов.

При оценке потенциальных возможностей предприятия туристской инфраструктуры необходимо исходить из уровня, достигнутого на лучших предприятиях отрасли. Взяв за образец уровень эффективности, достигнутый на лучших предприятиях, мы получим ответ о реальных возможностях роста эффективности производства на рассматриваемом предприятии туристской инфраструктуры.

Оценив существующее развитие предприятия туристской инфраструктуры с использованием предложенной модели, можно создать базу для прогнозирования гибкого функционирования предприятия долгосрочного и стратегического. В диссертации предложена методика управления эффективностью функционирования предприятия гостиничного бизнеса на основе многофакторного прогнозирования.

Применительно к прогнозированию показателей эффективности функционирования, а конкретно к эффективности производственной деятельности, инвестирования, финансирования и маркетинговой активности предприятия туристской инфраструктуры такие исследования являются недостаточно разработанными и приобретают в настоящее время особую актуальность. Можно использовать методику управления эффективностью функционирования предприятия гостиничного бизнеса на основе многофакторного прогнозирования, предложенная Ивановым Ю. Н.³⁰⁷.

Решение задачи многофакторного корреляционно-регрессионного анализа применительно к предприятию ресторанного бизнеса проводилось на ПК с помощью программной системы статистического анализа и обработки данных STATISTICA 10.

³⁰⁷ Иванов Ю. Н. Методология стратегического анализа конкурентоспособности продукции в деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. 2008. № 2. С. 64-65.

В результате расчетов можно сделать вывод о том, что наиболее полно описывает зависимость между изучаемыми показателями четырехфакторная модель вида:

$$Y = k_4x_4 - k_3x_3 + k_1x_1 + k_2x_2, \quad (7.4)$$

где: $k_1 - k_4$ - коэффициенты количественного воздействия каждого фактора на результирующий показатель;

x_1 - фондоотдача основных фондов, руб./руб.;

x_2 - коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

x_3 - затраты на рубль произведённых услуг, руб./руб.

Среди частных финансовых коэффициентов можно взять четвертый фактор: x_4 – коэффициент текущей ликвидности. (Y) - показатель рентабельности собственного капитала (ROE). Коэффициенты уравнения показывают количественное воздействие каждого фактора на результирующий показатель.

Результаты многофакторного корреляционно-регрессионного анализа могут быть использованы при прогнозировании уровня результативного показателя предприятия туристской инфраструктуры. С этой целью, подставив в полученное уравнение связи планируемый (прогнозный) уровень факторных показателей, можно получить прогнозы на перспективу. Имея предполагаемое (планируемое) значение показателей эффективности функционирования предприятия гостиничного бизнеса до 2014 г., представленное в таблице 7.4, возможно определить прогнозный уровень показателя рентабельности собственного капитала гостиницы (Y) ³⁰⁸.

Таблица 7.4 – Прогнозирование и оценка влияния факторов на рентабельность собственного капитала малой гостиницы «N», проц.

Признаки факторы	Уровень показателя		Отклонение, Δx_i	ΔY_{x_i}
	Фактический 2013 г.	Возможный (прогнозный) к 2014 г.		
X_1	1,15	1,8	+0,65	+0,704

³⁰⁸ Иванов Ю. Н. Методология стратегического анализа конкурентоспособности продукции в деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. 2008. № 2. С. 64-65.

X ₂	2,4	3,9	+1,5	+1,657
X ₃	1,12	1,3	+0,18	+1,954
X ₄	0,83	0,88	+0,05	-1,43
Признак результата Y	6,65	7,43	+0,78	—

Таким образом, прогнозируемое значение показателя рентабельности собственного капитала в 2014 г. гостиницы «N» составит 7,43% или на 0,78% больше, чем в 2013 г. Данная модель позволяет определять предполагаемый уровень результирующего показателя и управлять влиянием признаков-факторов

Результаты прогнозирования основных показателей эффективности производственно-финансовой деятельности предприятий туристской инфраструктуры на основе предлагаемой методики позволяют утверждать, что с увеличением периода прогнозирования возрастает вероятность изменения тенденции временных рядов, так как в динамичной внешней среде существует большое количество факторов.

Методика оценки экономической эффективности избранных стратегий, блок-схема которой приведена на рисунке 7.2, предполагает формирование системы показателей, характеризующих хозяйственные и финансовые аспекты деятельности предприятия туристской инфраструктуры. К основным показателям эффективности хозяйственной деятельности, являющимся существенными для предприятия с учетом специфики отрасли, следует отнести ряд показателей эффективности использования основных фондов, эффективности использования оборотных средств, эффективности использования персонала и показатели деловой активности. В группу показателей эффективности финансовой деятельности должны входить ключевые показатели платежеспособности, структуры источников средств и рентабельности.

После расчета значений всех показателей сформированной системы определяются обобщающие показатели, затем, на их основе, – интегральные показатели более высокого уровня и так далее, вплоть до расчета единого

комплексного критерия количественной оценки экономической эффективности.



Рисунок 7.2 – Блок-схема оценки экономической эффективности избранных стратегий развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры

При расчете агрегированных показателей различного уровня рекомендуется использование аддитивной модели, в соответствии с которой значение обобщающего показателя определяется линейной комбинацией нормированных показателей соответствующей группы:

$$Y_j = \sum_{i=1}^n x_{ij} f_i, \quad (7.5)$$

где Y_j — интегральный показатель для j -го варианта развития предприятия;

f_i — весовой коэффициент i -го показателя;

x_{ij} — i -й показатель j -го варианта развития предприятия;

n — количество показателей.

Весами при этом выступают коэффициенты значимости различных показателей, величины которых рассчитываются при помощи оценок П. Фишберна³⁰⁹. Нормирование показателей производится в силу того, что большинство из них имеют различные единицы и несопоставимые диапазоны измерения, и заключается в приведении их значений в диапазон $[0; 1]$. При этом целесообразно использовать способ нормировки, состоящий в делении конкретных значений частных показателей на сумму значений этого показателя, характеризующих сравниваемые варианты результатов деятельности.

Для оценки влияния, оказываемого избранным направлением стратегического развития на все аспекты деятельности предприятия туристской инфраструктуры, необходимо проведение анализа динамики значений рассчитанных показателей за различные периоды (до и после реализации стратегии развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры). На основе изучения изменения значений интегральных показателей за длительный период времени возможно прогнозирование тенденций дальнейшего развития предприятий туристской инфраструктуры посредством применения методов регрессионного анализа.

На основании анализа вычисленных в соответствии с предлагаемой методикой нормированных значений показателей и коэффициентов экономической эффективности избранных стратегий развития на примере малых отелей Санкт-Петербурга за 2013 год (после внедрения стратегии) и за 2012 год (до внедрения стратегии) их значимости была сформирована иерархическая система интегральных показателей за два рассматриваемых периода, отраженная на таблице 7.5.

³⁰⁹ Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978; Яшин С.Н., Боронин О.С. Многокритериальная оценка экономической эффективности инновационных проектов //Экономические науки. Математические и инструментальные методы экономики. № 11(72). - 2010 С. 253-256.

Представленные показатели имеют обозначение вида Y_{abc} , где a – номер периода, b – номер группы показателей, c – номер подгруппы показателей.

Приведенные показатели свидетельствуют о значительном превышении значений обобщающих показателей различного уровня в 2013 по сравнению с 2012 годом. Очевидно, что значение интегрального показателя высшего уровня обобщения в 2013 году ($Y_1 = 0,57$) больше значения аналогичного показателя в 2012 году ($Y_1 = 0,43$), что подтверждает состоятельность избранной стратегии и ее положительное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности гостиницы в целом.

Таблица 7.5 - Иерархическая схема показателей эффективности экономической деятельности гостиницы «N»

Показатели эффективности экономической деятельности, Y	2012 г.	2013 г.
Эффективность экономической деятельности, Y_1	0,43	0,57
Эффективность хозяйственной деятельности, $Y_{1.1}$	0,49	0,51
Эффективность финансовой деятельности, $Y_{1.2}$	0,47	0,53
Платежеспособность, $Y_{1.2.1}$	0,49	0,51
Оптимальность структуры источников средств, $Y_{1.2.2}$	0,43	0,57
Рентабельность, $Y_{1.2.3}$	0,49	0,51

Построение иерархической схемы показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий туристской инфраструктуры позволяет осуществить всестороннюю оценку состояния конкретного предприятия отрасли, правильности выбранного им варианта стратегии развития и совершенствования и предложить на основе проведенного анализа рекомендации относительно направлений дальнейшего развития предприятия.

С учетом результатов анализа данных, полученных с помощью вышеуказанных методик, был предложен ряд практических рекомендаций по по-

вышению эффективности стратегического развития предприятий гостиничной инфраструктуры туризма с точки зрения определения соответствующих условий реализации стратегии, к которым могут быть отнесены: финансово-хозяйственная деятельность, организационная структура, дифференциация предоставляемых услуг.

В процессе внедрения избранных стратегий на примере гостиницы «N» наблюдалось совершенствование финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия. Как положительный аспект деятельности гостиницы выделялось повышение её платежеспособности. Помимо уменьшения величины кредиторской задолженности этому способствовало улучшение структуры активов гостиницы, рост в них доли высоколиквидных активов. В качестве позитивного явления следует также рассматривать значительное уменьшение размера дебиторской задолженности. Это уменьшает вероятность наступления негативных последствий в случае неплатежей со стороны дебиторов, высвобождает, таким образом, дополнительные средства, способствует увеличению оборачиваемости оборотных средств, росту деловой активности гостиницы (увеличение общего коэффициента оборачиваемости капитала).

Внедрение избранных на основе вышеуказанных методик стратегий развития и совершенствования исследуемых гостиничных предприятий предполагает оптимизацию их организационных структур с целью повышения эффективности их функционирования и улучшения качества обслуживания туристов (что необходимо в рамках реализации корпоративных стратегий роста и конкурентных стратегий дифференциации и фокусирования). Для этого требуется четкое распределение функций, задач, прав, обязанностей, полномочий и ответственности между всеми структурными подразделениями гостиниц и отдельными сотрудниками.

Приведенные рекомендации будут способствовать повышению эффективности деятельности предприятий туристской инфраструктуры, с учетом выбранных на основе анализа существующих факторов внутренней и внеш-

ней среды стратегий и обеспечат достижение и сохранение стратегического успеха в долгосрочной перспективе.

Выводы по 7-й главе

В главе представлены варианты управленческого и методического обеспечения стратегии комплексного развития и совершенствования инфраструктуры регионального туризма с использованием моделей расчёта суммарной пропускной способности предприятия, диверсификации услуг, рекомендации по повышению эффективности комплексного развития и совершенствования предприятий инфраструктуры туризма. Предложена методика исследования процесса развития и совершенствования туристской инфраструктуры региона, которая заключается в рассмотрении его с позиций системного подхода.

Разработана методика расчёта суммарной пропускной способности предприятий туристской инфраструктуры. Установлены основные факторы, влияющие на пропускную способность объекта инфраструктуры. Результаты расчетов можно использовать при проведении экономического анализа, подготовке отчётов, оперативных, годовых и перспективных планов и различного рода экономических исследованиях. Предложены меры по усилению конкурентных преимуществ малых отелей.

В качестве основных рассматриваются стратегии дифференциации и диверсификации. Внедрение избранных стратегий развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры предполагает оптимизацию их организационных структур с целью повышения эффективности их функционирования и улучшения качества обслуживания туристов (что необходимо в рамках реализации стратегии дифференциации). Для этого требуется четкое распределение функций, задач, прав, обязанностей, полномочий и ответственности между всеми структурными подразделениями гостиниц и отдельными сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туризм является одним из наиболее существенных феноменов 20-21 века. Туризм стал международной индустрией, оказывающей существенное влияние на экономику страны. Однако состояние внутреннего и въездного туризма в России свидетельствует о том, что, несмотря на свой высокий туристский потенциал, наша страна занимает незначительное место на мировом туристском рынке: на сегодняшний день количество приезжающих в Россию иностранных гостей составляет немногим больше 2,5 млн. человек. В настоящее время в России туристский бизнес развивается с преимущественной ориентацией на выезд, и одной из главных задач является развитие въездного и внутреннего туризма. Необходимым условием успешного развития туризма является соответствующим образом развитая туристская инфраструктура.

1. Туристская инфраструктура - это комплекс предприятий туристской индустрии и взаимосвязанных с ней предприятий и учреждений, обеспечивающих материальные и социально-культурные условия воспроизводства туристского продукта.

Стратегия комплексного развития и совершенствования инфраструктуры туризма - это скоординированная деятельность государственных, региональных и частных структур по реализации практических мер, направленных на увеличение производственной мощности и пропускной способности объектов инфраструктуры, непрерывное, сбалансированное и согласованное совершенствование и развитие её элементов, создание привлекательного инвестиционного климата, повышение качества услуг и конкурентоспособности предприятий, преодоление территориальных и ведомственных барьеров, эффективное использование туристских ресурсов регионов, совершенствование управления туристским комплексом.

Между степенью развитости инфраструктурных элементов и показателями развития туристской сферы существует тесная связь. Необходимо пре-

одолеть ведомственную и территориальную разобщённость элементов инфраструктуры туризма, обеспечить пропорциональное и согласованное их развитие и формирование региональных туристских кластеров, концентрирующего усилия различных ведомств, предпринимательских структур и региональных администраций на эффективном использовании имеющихся у них ресурсов для увеличения внутреннего и въездного туристских потоков и доходов от туристской деятельности.

Анализ современного состояния и тенденций развития въездного и внутреннего туризма позволил выявить барьеры на пути его развития, связанные с несоответствием развития туристской инфраструктуры и потенциальными возможностями страны. Результаты анализа позволили определить основные задачи по ликвидации указанных барьеров, комплексному и сбалансированному развитию и совершенствованию инфраструктуры туризма, выявить области приоритетного управленческого воздействия, обеспечивающие модернизационное развитие гостиничной и транспортной инфраструктуры туризма.

Основными проблемами инфраструктуры туризма являются: низкое качество оказываемых услуг, во многом вызванное нехваткой квалифицированных кадров; недостаточное количество гостиниц туристского класса (2-3 звезды) с высоким уровнем комфорта; высокая стоимость проживания, питания, транспортных и иных услуг, предлагаемых туристам, существенно превышающая среднеевропейский уровень, что приводит к снижению конкурентоспособности отечественного туристского продукта; недостаточное продвижение отечественного туристского продукта по сравнению с зарубежными странами; недостаточная техническая оснащённость и пропускная способность объектов показа и туристской инфраструктуры.

2. Важнейшим элементом туристской инфраструктуры является гостиничная инфраструктура. В ходе исследования тенденций развития гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге было выявлено, что наибольшую значимость имеют проблемы организационного, финансово-экономического и

инфраструктурного характера.

Перспективным направлением формирования региональной гостиничной инфраструктуры является развитие сетевого гостиничного бизнеса, национальных и международных гостиничных сетей. Для этого необходимо создание условий для развития сетевых предприятий гостиничной инфраструктуры как важнейшего направления развития туристской инфраструктуры; решение проблем развития сетевой гостиничной инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнёрства и контрактов жизненного цикла в этой сфере, правовых и организационных мер привлечения инвесторов и создания благоприятного инвестиционного климата; создание условий для интеграции сетевых гостиниц с другими участниками туристского рынка, в том числе в рамках развития региональных туристских комплексов; формирование условий для создания предприятий сетевой гостиничной инфраструктуры средней ценовой категории.

Предложена уточнённая классификация сетевых предпринимательских структур гостиничного бизнеса, которая включает наиболее существенные классификационные признаки: степень интеграции, вид интеграции, тип управления и степень гибкости управляемой системы. Это позволяет в рамках цели исследования ставить и решать задачи по их дальнейшему развитию и совершенствованию. Данная классификация носит комплексный характер по составу классификационных признаков, что позволяет использовать ее для практического применения и изучения их деятельности.

Частная инициатива (мини-гостиницы, жилища граждан, сдаваемые в наем) позволяет заметно увеличить емкость средств размещения. Однако чрезмерно активное строительство частных гостиниц иногда не только перегружает туристскую инфраструктуру, портит городской пейзаж, но и не способно удовлетворить требуемый туристами уровень качества услуг. Поэтому, наряду с мерами по стимулированию предпринимательской инициативы местных жителей, необходимо предусматривать в градостроительной политике потенциал роста частных гостиниц, учитывать его при разработке программ

развития коммунальных сетей, регулировать уровень качества услуг и, при необходимости, нормировать величину турпотока для обеспечения комфортных условий жизни местного населения, отдыха туристов и соблюдения норм рекреационной нагрузки на природные территории.

3. Наряду с объектами размещения туристов, важнейшим элементом туристской инфраструктуры является транспортная инфраструктура. Состояние и развитие транспортной инфраструктуры определяет степень доступности туристской дестинации. В ходе проведённого исследования установлены факторы взаимного влияния транспортной инфраструктуры на туризм и наоборот: активное развитие транспортной инфраструктуры непосредственно влечет за собой увеличение туристских потоков, а рост количества туристов, посещающих конкретную дестинацию, становится важным привлекательным моментом для инвесторов, вкладывающих средства в туристскую транспортную инфраструктуру.

Развитие транспортной инфраструктуры туризма носит социально значимый характер, поэтому для ее создания необходимо активно привлекать как государственные, так и частные инвестиции. Государственные программы развития транспортной системы России призваны комплексно решить важнейшую задачу по модернизации и созданию современной транспортной инфраструктуры.

Главную роль в обеспечении перевозок туристов играет воздушный транспорт, что предполагает необходимость его ускоренного развития, в том числе и выпуск новых отечественных самолётов для гражданской авиации. В настоящее время острой проблемой является старение парка воздушных судов. Для развития туризма необходимо развивать и железнодорожный транспорт, реализовать проекты по модернизации этого важнейшего для экономики страны и для туризма вида транспорта, расширять высокоскоростную железнодорожную сеть.

С целью совершенствования перевозок туристов необходимо развивать интермодальные перевозки, которые предоставляют туристам возможность

путешествовать по единому билету на нескольких видах транспорта. Было бы целесообразным ускорить в России внедрение интермодальных перевозок. Это подтверждают результаты проведенного опроса туристов. Анализ полученных результатов показывает, что наибольшее предпочтение имеет предложение по организации доставки туристов к объектам посещения специализированным транспортом.

Решение проблем транспортной туристской инфраструктуры обусловлено необходимостью обеспечения эффективного взаимодействия регионов с федеральными органами и крупными транспортными компаниями различных форм собственности, в том числе и по увеличению перевозок туристов на скоростных поездах, строительству современных пассажирских терминалов, увеличивающих пропускную способность аэропортов.

4. В связи с современными тенденциями развития туристского рынка становится необходимым предложение методики разработки стратегии, которая позволила бы предприятию ресторанного бизнеса выбрать наиболее эффективный путь развития в соответствии с конкурентной позицией самого предприятия и ситуацией на туристском рынке. В основе методики обоснования выбора и разработки стратегий предприятия ресторанного бизнеса заложено применение методов моделирования стратегического развития предприятия.

В целом методы моделирования стратегического развития предприятия ресторанного бизнеса основаны на сопоставлении параметров внутренней и внешней среды предприятия. На основе сопоставления этих величин выбираются соответствующие определенной их комбинации варианты стратегического развития. В качестве метода оценки внешних возможностей и угроз и внутренних сильных и слабых сторон целесообразно использовать метод SWOT-анализа.

Методика обоснования выбора и разработки стратегий предприятия ресторанного бизнеса предусматривает определение ряда факторов, характеризующих рыночную ситуацию (привлекательность ресторанного бизнеса) и

сильные и слабые стороны предприятий ресторанного бизнеса (конкурентоспособность ресторанного бизнеса). Экспертным путем производится балльная оценка значений факторов и присвоение им коэффициентов значимости.

В туристском бизнесе наблюдается расширение сетевых гостиниц и ресторанов, переход к более перспективным направлениям стратегического развития, таким как стратегии дифференциации, фокусирования и раннего выхода на рынок. В основе прогрессивных стратегических подходов лежат тенденции предпочтения «гибкой специализации», приоритетной ориентации на качество предоставляемой услуги. Во многом смена стратегических установок обусловлена смещением потребительских предпочтений и связана, в том числе, и с финансово - экономическим кризисом.

Рынок ресторанных услуг высоко дифференцирован. Существует много вариантов концептуальных решений, подходов к организации бизнеса в этой сфере, приводящих к успеху на рынке. В то же время множественность концептуальных решений не позволяет стандартизировать бизнес-процессы, в том числе процессы управления, с целью повышения эффективности как ресторанного бизнеса в целом, так и отдельного предприятия в частности. При организации эффективных систем управления на предприятиях ресторанного бизнеса должны учитываться специфические особенности.

В стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса необходимо учитывать ряд факторов и условий, которые оказывают существенное влияние на формирование внутренней и внешней среды предприятия, создание надёжной системы стратегического менеджмента. Ресторанный бизнес в России сегодня существует в трех нишах, неравных по объему и количеству игроков: рестораны быстрого питания, рестораны среднего ценового уровня и рестораны «высокой кухни».

Анализ влияния экономического кризиса на развитие рынка общественного питания свидетельствует о замедлении темпов его роста. Основная причина замедления роста отрасли: сокращение интереса к питанию вне дома со стороны среднего класса, пострадавшего от экономического кризиса.

Именно на представителей среднего класса ориентировано основное количество ресторанов.

Для выживания предприятий в долгосрочной перспективе существует потребность в использовании самых разнообразных маркетинговых инструментов, в том числе популярного в последнее время бенчмаркинга.

5. Ресторанный бизнес сегодня сталкивается с проблемами, решение которых требует профессионального подхода. У предпринимателей, занятых в этой сфере, становятся востребованными знания в области менеджмента и маркетинга, однако общие подходы для организации и управления в ресторанном бизнесе не всегда оказываются эффективными. Одна из причин - недостаток систематизированных знаний в области управления ресторанным бизнесом.

Целостная стройная концепция стратегического управления применительно к российскому ресторанному бизнесу до настоящего времени пока не сформирована. Причина этого заключается в том, что высокий темп роста ресторанного рынка в первом десятилетии 2000-х гг. сдерживал развитие конкуренции, а значит, по существу, не было реальной борьбы за клиента. Сложности, с которыми столкнулся ресторанный бизнес в связи с финансовым кризисом, создали предпосылки не только для стратегического анализа рынка и стратегического планирования, но и систематизации операционных методов стратегического управления ресторанным бизнесом.

Однозначных рекомендаций относительно разработки концепции (стратегии) ресторана не существует - решение может быть многовариантным и большей частью зависящим от творческого потенциала ресторатора. В то же время при разработке концепции ресторана следует акцентировать внимание на качестве, уникальности, уровне необходимых полномочий менеджеров, политике скидок, акценте на практической стороне дела. Конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса определяется не только маркетинговыми показателями (степенью дифференциации, удовлетворенностью и лояльностью посетителя), но и конкурентоспособностью по издержкам.

Таким образом, существует несколько типичных проблем в стратегическом управлении ресторанным бизнесом: непонимание конечной цели создания ресторана; недостаточное финансирование проекта; кадровая политика; некомпетентное управление. Один из способов исключения этих негативных факторов - построение эффективных команд, как в управляющем звене, так и на уровне исполнителей, что представляет собой одну из наиболее сложных задач управления. В ресторанном бизнесе вопросы стратегического и операционного управления тесно взаимосвязаны и не могут рассматриваться отдельно.

Особое место в стратегическом управлении в ресторанном бизнесе занимает управление инвестиционными проектами. При планировании инвестиционного проекта в ресторанном бизнесе необходимо оценить его: на какую категорию и на какое количество посетителей рассчитывать, какой средний чек должен быть в заведении, какой интерьер, и, наконец, каким образом спланировать финансовую сторону вопроса. Необходимо подсчитать затраты на открытие, ожидаемый срок возврата вложенных средств, и, соответственно, прибыль.

Исходя из экспертных оценок, основные принципы расчета затратной части организации ресторана могут включать следующие виды затрат: на подбор помещения; на ремонт; на регистрацию предприятия; на согласование перепланировки; на создание проекта; на получение согласований; на отделку помещения; на закупку оборудования; на закупку мебели, посуды, столовых приборов, компьютерной системы учета, на зарплату персонала до открытия; на разработку дизайна и пошив униформы персонала; на продвижение, в том числе, рекламу. На российском рынке общественного питания достаточно велик выбор франшиз - в том числе с мировым именем.

Непрофессиональным инвесторам следует обратить внимание на то, что вход на рынок ресторанного бизнеса, значительно ограничен и связан с высокими рисками. Во-первых, потому что некоторые сегменты этого бизнеса близки к насыщению. Во-вторых, в данной сфере успешно работают про-

фессионалы, конкурировать с которыми очень сложно. В таких случаях необходимо воспользоваться помощью консалтинговых компаний или позаимствовать опыт более успешных коллег. На рынке ресторанных услуг существует довольно сильная конкуренция. Поэтому актуальной является проблема привлечения и удержания клиентов.

Важно правильно рассчитать производственную мощность предприятия общественного питания. Предлагаемая модель для расчёта производственной мощности учитывает влияние весьма разнородных факторов: формы оргструктурных преобразований, численность персонала, производительность труда по специализированным подразделениям сети ресторанов, структуру специализированных работ, влияние системы управления и ее трансформации на сокращение простоев производственных подразделений, ограниченные возможности некоторых специализированных подразделений по производству полуфабрикатов.

С точки зрения качества моделирования разработанная модель удовлетворяет основным критериям оценки моделей для управления: полученные соотношения просты и удобны в расчетах; учтены главные факторы, влияющие на производственную мощность, что подтверждается многократным применением модели в крупных ресторанных сетях, имеющих в своём составе производственные подразделения.

Важную роль в стратегическом управлении играет стратегическое планирование. Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску вариантов поведения предприятия ресторанного бизнеса в рынке, где существует жесткая конкурентная борьба. Выживание предприятия в этих условиях, заключается, прежде всего, в определении своего места и роли в рынке (определение собственной доли сегмента рынка) и соответственно планирование собственной деятельности в соответствии с принятой стратегией существования и развития предприятия. Предложена технология стратегического планирования.

Предлагаемый алгоритм планирования предназначен для корректировки параметров стратегического бизнес – планирования с последующим изменением плана реализации портфеля продукции. Алгоритм предусматривает два направления расчетов в зависимости от степени экономической самостоятельности рассматриваемого предприятия. Рассмотренный алгоритм формирования корректирующего комплекса мероприятий применяется для корректировки развития несамостоятельного предприятия, функционирующего в рамках сети, холдинга или другой многозвенной структуры управления. Однако с небольшими изменениями его можно применить и для корректировки развития ресторанного предприятия, самостоятельно распределяющего свои денежные ресурсы. Изменения должны быть направлены на контроль рентабельности инвестиций в выбираемый суммарный комплекс корректирующих мероприятий.

Стратегия дифференциации создаёт для ресторанов определенную защиту от стратегий соперников. Большей частью данная стратегия работает лучше всего на тех рынках, где существует много способов изменения продукции или услуг, и большинство посетителей осознает эти различия как имеющие ценность.

6. Механизм хозяйственного взаимодействия туристских организаций и государственного сектора предполагает расширение участия частных предпринимательских структур в реализации федеральных и региональных целевых программ развития въездного и внутреннего туризма. Целесообразно использовать инструменты государственно-частного партнерства в налаживании взаимодействия инфраструктурных туристских предприятий с органами власти. Использование ГЧП является перспективным и инновационным направлением развития инфраструктуры туризма.

Особенно актуальными могут стать различные формы государственно-частного партнёрства (ГЧП) для развития транспортной инфраструктуры, увеличения пропускной способности автомобильных дорог, что позволит обеспечить доступность новых туристских дестинаций на территории стра-

ны. При создании и развитии объектов туристской инфраструктуры могут быть использованы различные модели и формы ГЧП.

Участниками ГЧП со стороны госсектора могут стать субъекты системы регионального управления, а со стороны частного сектора в ГЧП могут принимать участие организации различного профиля и масштаба. Установлено, что реальными перспективами в области создания ГЧП обладают крупные предприятия. Конкурсный отбор инвестиционных проектов должен осуществляться с учетом стратегии развития региональной туристской инфраструктуры. Предлагается также внедрение прогрессивных механизмов государственной поддержки приоритетных направлений туризма на основе государственно-частного партнерства, в том числе посредством субсидирования процентных ставок по кредитам.

Стимулированию притока инвестиций, в том числе и зарубежных, через ГЧП могут способствовать государственные и региональные гарантии, обеспечение участия инвесторов в выгодных для них проектах, уменьшение формальностей и финансовых ограничений инвестиций. Одним из решающих факторов является инвестиционная привлекательность туристской инфраструктуры региона, которая складывается из набора факторов, определяющих возможности и стимулы для предпринимательских и банковских структур к расширению масштабов деятельности на основе осуществления эффективных инвестиций в туристскую инфраструктуру на данной территории.

Для стимулирования ГЧП в интересах развития туристской инфраструктуры необходимо ввести более разумное налогообложение (в частности снизить НДС), упростить передачу в частную собственность земли, что повысит уверенность инвесторов и приток иностранных инвестиций в развитие гостиничной инфраструктуры.

Проведённое исследование даёт основание полагать, что контракты жизненного цикла (КЖЦ) могут стать инновационным решением проблем обслуживания и развития предприятий инфраструктуры туризма. Данный

тип договора предусматривает принятие на себя исполнителем обязательств по осуществлению всего комплекса работ на создаваемом или обслуживаемом им объекте с целью поддержания его функциональных характеристик на заранее определенном уровне. Несмотря на то, что оба типа контрактов являются контрактами ГЧП, концессии и контракты жизненного цикла имеют ряд существенных отличий.

Исследование позволило определить, что преимущества КЖЦ перед концессиями в настоящее время проявляются только в дорожном строительстве. В других инфраструктурных проектах (например, аэропорт) концессии являются более эффективным и адекватным механизмом ГЧП.

С целью выявления основных достоинств и недостатков КЖЦ проведено их развернутое сравнение с наиболее распространенными в настоящий момент схемами. Установлено, что наиболее очевидным преимуществом для заказчика является детерминированность всех исходящих финансовых потоков. Исполнитель самостоятельно отвечает за все решения, принимаемые им при реализации долгосрочного проекта.

Контракты жизненного цикла также дают возможность оперативного внедрения новых технологий, что соответствует обозначенному курсу на модернизацию российской экономики. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что КЖЦ как форма гражданско-правовых отношений может стать комплексным и органичным решением, влияющим на сотрудничество государства и частных компаний в области развития инфраструктуры туризма при помощи экономических стимулов.

7. В монографии представлены варианты управленческого и методического обеспечения комплексного развития и совершенствования инфраструктуры туризма с использованием моделей расчёта суммарной пропускной способности предприятия, диверсификации услуг, рекомендации по повышению эффективности комплексного развития и совершенствования предприятий инфраструктуры туризма.

Предложенная методика исследования стратегии развития и совершенствования туристской инфраструктуры заключается в рассмотрении её с позиций системного подхода и структурирует эту деятельность по следующим направлениям: повышение пропускной способности и производительности предприятий инфраструктурного туристского комплекса дестинации; развитие приоритетных объектов туристской инфраструктуры (на примере увеличения пропускной способности аэропорта); повышение эффективности туристского инфраструктурного комплекса дестинации. В подобном систематизированном виде комплекс рекомендаций по увеличению пропускной способности и повышению эффективности комплекса предприятий инфраструктуры туризма дестинации предлагается впервые.

В монографии представлена модель расчёта суммарной пропускной способности предприятий туристской инфраструктуры. Сформулировано определение суммарной пропускной способности предприятия туристской инфраструктуры – это величина, показывающая соотношение предельного количества туристов, которым могут быть предоставлены туристские услуги определённого вида, и времени. Установлено, что пропускная способность объекта инфраструктуры зависит от следующих основных факторов: времени пребывания туристских групп на объекте инфраструктуры; интервалов времени между туристскими группами, устанавливаемых для подготовки объекта; количества вспомогательных объектов; неравномерности прибытия групп на объект. Определено, что одним из основных факторов, влияющих, на пропускную способность объекта инфраструктуры, является неравномерность прибытия туристских групп.

Пропускная способность инфраструктурного комплекса определяется пропускной способностью «узкого» места. Для ликвидации «узких мест» рекомендовано внедрение различных комплексов мероприятий по преобразованию внутрифирменного управления: проведение оргструктурных преобразований, включающих изменения функций управления; мероприятия по компьютеризации управления; мероприятия по повышению квалификации

кадров и управленческого персонала; мероприятия по совершенствованию управления коммуникациями. Предлагаемая модель весьма полезна как для стратегического и оперативного планирования на предприятии инфраструктуры туризма.

На основе анализа деятельности гостиниц предложены меры по их развитию, совершенствованию и усилению конкурентных преимуществ. В качестве одной из стратегий была предложена стратегия дифференциации. Реализация этой стратегии позволила отелям поддерживать на приемлемом уровне цены за проживание; увеличивать заполняемость, завоевывать лояльность туристов. Предложение дополнительных услуг позволяет повысить рыночную привлекательность гостиничных предприятий, что очень важно в условиях жёсткой конкуренции и насыщения рынка этими объектами в "низкий сезон".

Сделан вывод о том, что обеспечивать достаточно высокую заполняемость отеля можно, в том числе, и благодаря реализации стратегии диверсификация услуг, которая приобретает все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. При этом дополнительные услуги не только повышают привлекательность гостиничного предприятия, но приносят ему дополнительный доход.

Предложены практические рекомендации по повышению эффективности комплексного развития и совершенствования предприятий инфраструктуры туризма. Разработана блок-схема методики оценки экономической эффективности избранных стратегий, которая предполагает формирование системы показателей, характеризующих хозяйственные и финансовые аспекты деятельности предприятия туристской инфраструктуры.

При расчете агрегированных показателей различного уровня была использована аддитивная модель, в соответствии с которой значение обобщающего показателя определяется линейной комбинацией нормированных показателей соответствующей группы. После расчета значений всех показателей сформированной системы были определены обобщающие показатели, затем, на их основе, – интегральные показатели более высокого уровня и так

далее, вплоть до расчета единого комплексного критерия количественной оценки экономической эффективности.

Для оценки влияния, оказываемого избранным направлением стратегического развития на все аспекты деятельности предприятия туристской инфраструктуры, проведён анализ динамики значений рассчитанных показателей за различные периоды (до и после реализации стратегии развития и совершенствования предприятий туристской инфраструктуры).

Построение иерархической схемы показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий туристской инфраструктуры позволяет осуществить всестороннюю оценку состояния конкретного предприятия отрасли, правильности выбранного им варианта стратегии развития и совершенствования и предложить на основе проведенного анализа рекомендации относительно направлений дальнейшего развития предприятия.

Внедрение избранных на основе вышеуказанных методик стратегий развития и совершенствования исследуемых гостиничных предприятий предполагает оптимизацию их организационных структур с целью повышения эффективности их функционирования и улучшения качества обслуживания туристов (что необходимо в рамках реализации стратегии дифференциации). Для этого требуется четкое распределение функций, задач, прав, обязанностей, полномочий и ответственности между всеми структурными подразделениями гостиниц и отдельными сотрудниками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азар В.И., Туманов С.Ю. Экономика туристского рынка. - М.: ИПК-гос-службы, 1998.
2. Азбука ресторатора: Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. - М.: Жигульский, 2003. - 215 с.
3. Айдаров Л.А., Грахов В.П.. Особенности стратегического менеджмента // Проблемы управления развитием социально-экономических систем: сб. науч. тр. - Вып. 16.- СПбГУ кино и телевидения.- СПбГУЭФ – СПб, 2003.
4. Акопян А. Пивной ресторан: концепция и технологии. – М.: Ресторанные ведомости, 2004. – 160 с.
5. Акопян А. Пиццерия «под ключ». – М.: Ресторанные ведомости, 2004. - 162 с.
6. Александрова А.Ю. Международный туризм: учеб. пособие для вузов. – М. Аспект Пресс, 2001.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
8. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия: пер.с англ. -бСПб.: Питер. 1999.
9. Аристер Н.И., Половинкин П.Д., Сахарнов, Ю.В. Предпринимательство как стратегический фактор экономического развития.- СПб.,1996.
10. Архипов В.М. Внутрифирменное целеполагание в стратегическом менеджменте. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.
11. Архипова В.Ф., Левизов А.С. Об инфраструктуре как определяющем факторе развития туризма в регионе. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.goman.by/r-78201.html> (дата обращения 10.09.2013).
12. Аткина Н.А., Ханжина В.Л., Попов Е.В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия//Менеджмент в России и за рубежом.- №2. - 2003.
13. Аэрофлот зарегистрировал лоукостер под названием "Добролет" // Лента.ру. 10.10.2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fontanka.ru/2013/10/10/058/> (дата обращения 10.09.2013).
14. Бабанчикова О.А. Разработка стратегических решений в деятельности предпринимательских структур (монография).- СПб.: Изд-во ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2008. – 140 с.
15. Бабкин А.В. Специальные виды туризма. - СПб: Герда, 2008.- 328 с.
16. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
17. Байков Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Д.А.Р.К., 2008. – 211 с.

18. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Оценка эффективности стратегического менеджмента организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000747/> (дата обращения 10.09.2013).
19. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации: учебник. – М.: Дело, 2003. – 526 с.
20. Баринов В.А., Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике//Менеджмент в России и за рубежом.- №1. - 2007.
21. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА – М, 2005 – 237 с.
22. Батырь Ю. В Ростуризме ожидают роста внутреннего туризма за счет выездного. [Электронный ресурс] //RATA-news. 04.02.2009. URL:<http://ratanews.ru/asp/news> (дата обращения 10.09.2013).
23. Бекларян Л.А., Пшенников А.С. О некоторых аспектах методики исследования региональных проблем//Журнал Аудит и финансовый анализ.- №4.- 2001.
24. Бережнов Г.В. Развитие предприятия как проблема стратегии //Российское предпринимательство.- № 12. - 2003.
25. Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: www.mybiz.ru (дата обращения 10.09.2013).
26. Бизнес-план ресторана. Бизнес идеи малого бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: www.business-magazine.ru (дата обращения 12.09.2013).
27. Биржаков М.Б. Введение в туризм.- Издание 9-е, переработанное и дополненное.- СПб.: Издательский дом Герда, 2007. – 576 с.
28. Богданов Е.И. Методические особенности оценки экономической эффективности в туризме //Туристские фирмы. Вып. 8. СПб.: Олбис, 1996. - С. 112-128.
29. Богданов Е.И. Совершенствование организационной структуры управления международным туризмом: монография. М.: Экономика. 1996. - 198 с.
30. Богданов Е.И. Хозяйственный механизм индустрии туризма: проблемы теории и практики: монография. СПб., 2001.
31. Боголюбов В. С. Экономика туризма: учебное пособие / В. С. Боголюбов В. С., Орловская В. П. – М.: Академия, 2005. – 192 с.
32. Боголюбов В.С., Быстров С.А. Экономическая оценка инвестиций в развитие туризма. - СПб.: Книжный дом, 2009. - 234 с.
33. Более половины петербуржцев - 69% - время от времени питаются вне дома//AdLife. 2. 04. 2007. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.cafenews.ru/pages/ analytics/2.vnedoma. htm> (дата обращения 10.09.2013).
34. Большой экономический словарь. / Под ред. Азрилияна А.Н.. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
35. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. - М.: КНО-РУС, 2006. - 266 с.

36. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров. 16.10.2010. [Электронный ресурс] . URL:<http://magazine.hrm.ru/ehffektivnost-upravlenija-predprijatiem-kljuchevaja-zadacha-menedzherov> (дата обращения 10.10.2013).
37. Бородина В. В. Ресторанно - гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. - М.: Книжный мир, 2002.
38. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. //Под ред. Л.Г. Зайцева. М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
39. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства: Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1995.
40. В 2008 году появились новые сетевые операторы и бренды отелей в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Вестник ПИР для индустрии гостеприимства. № 2 (77). 22 января 2009 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pir.ru/vestnik/165.html> (дата обращения 12.09.2013).
41. В Москве готовится программа развития туризма на 2012-2016 годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?id=178383&sec=1466> (дата обращения 12.09.2013).
42. В Петербурге может закрыться треть ресторанов. 02.07.2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/index.4.9.htm> (дата обращения 15.09.2010).
43. В Петербурге откроют гигантский ресторан на 850 человек . [Электронный ресурс] . URL:http://www.dp.ru/a/2010/07/29/V_Peterburge_otkrojut_giga (дата обращения 10.10.2012).
44. В Петербурге представлены 42 кухни мира. 1. 08. 2007//Фонтанка.Ру. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/9.kux42.htm> (дата обращения 10.11.2010).
45. В Петербурге растёт количество ресторанов /Современный бизнес. Ресторан. – 2007.- №8.
46. Варнавский В. Альянс на неопределенный срок // "ФельдПочта". 2004. - № 29.
47. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. - М.: Наука, 2005.
48. Варнавский В.Г. Концессии в транспортной инфраструктуре: теория, практика, перспективы. – М.: ИМЭМО РАН, 2002.
49. Васильева О.О. Развитие инфраструктуры общественного питания в туризме: исторические предпосылки // Современные проблемы развития туризма и туристского сервиса: сборник научных докладов и статей. Вып. 2. Том II. Проблемы экономики, менеджмента и подготовки кадров в сфере туризма. – СПб.: Изд-во СПбГАСЭ, 2005.
50. Веллас Ф. Стратегическая структура развития туризма //Международные тенденции и достижения в туризме на региональном уровне.- М.: Тасис, 1999.

51. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие. – Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев/ Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
52. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. – 504 с.
53. Вилисов М. В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект// Журнал "Власть".- №7.- 2006.
54. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Экономика, 2006. – 296 с.
55. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2007. – 288 с.
56. Власенко А. А. Инновационный подход к разработке стратегии территориального туристского продукта. [Электронный ресурс] URL:<http://www.jurnal.org/articles/2008/ekon76.html> (дата обращения 10.11.2012).
57. Власов А.Ф. Туризм и транспорт: основы взаимодействия. Менеджмент транспортных услуг. - М.: Новый век, 2008.- 277 с.
58. Власова Т.И. Предпринимательская деятельность в сфере услуг: учебное пособие для студентов вузов. – СПб.: Астерион, 2005. – 386 с.
59. Власова Т.И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма. - СПб.: Книжный дом, 2008. - 294 с.
60. Внутренняя норма доходности [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 2.04.2013).
61. Войнова Я. А. Стратегическое планирование развития рекреационного туризма в регионе: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – М., 2009.
62. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
63. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. – 4-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2005. – 184 с.
64. Волохович С.В., Соколов А.Г. Перспективы развития систем управления туристическими организациями в деловых сетях //Вестник Национальной академии туризма.- №5 (17) декабрь, 2010.
65. Воробьев Д. Эксперт: В Санкт-Петербурге нужно увеличивать количество отелей международного уровня. 28.04.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/tourism/1399831.html#ixzz1LPV4k4NIQ> (дата обращения 20.09.2013).
66. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием//Российское предпринимательство. - № 8.- 2005.
67. Въездной туризм может стать высокодоходным // Журнал «Экономика России: XXI век». - 2011. - № 20. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ruseconomy.ru/nomer_20_200511/es37.html. (дата обращения 13.02.2013).

68. Выгодно ли открывать ресторан? Раскрутка с нуля. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mybiz.ru> (дата обращения 20.11.2013).
69. Выручка российского общепита падает из-за кризиса//Restoranoff. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.cafenews.ru/pages/analytics/index.5.6.htm> (дата обращения 20.11.2013).
70. Гасанов М. Региональные проблемы инфраструктуры экономики //Экономист.- 2002. - №7.
71. Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий /Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006.- №4 – С. 316 – 322.
72. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями/ Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
73. Герчикова И. Инфраструктура, обеспечивающая предпринимательскую деятельность // Маркетинг. - 1999.- №5.
74. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
75. Глобальные и локальные гостиничные цепи. 26 марта 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/210-globalnye-i-lokalnye-gostinichnye-cepj.html> (дата обращения 8.04.2013).
76. Глобальный бренд-менеджмент//Менеджмент в России и за рубежом.- № 5. - 2006.
77. Глобальный рынок индустрии гостеприимства: аналитический обзор//Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9(45).- 2012. – С.12-13
78. Голубева Т.Н., Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. - Издание 3-е. - М.: Издательство: Транслит, 2007. - 512 с.
79. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.
80. Гольц Г.А. Инфраструктура и общество: принципы стратегии опережающего развития России //Экономическая наука современной России. - 2002.- №2.
81. Гордеев А., Киселёв К. Механизм государственно-частного партнёрства в сфере науки: в чьей воле его запустить? [Электронный ресурс]. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=14562 (дата обращения 12.03.2011).
82. Горев В.Н. Методы и модели стратегического бизнес – планирования. – СПб.: Изд-во ИПП. 2010. - 146 с.
83. Горелик С.Л. Миссия – основополагающий регламент компании /Эмитент. Существенные факты, события и действия. – 2002.- №3.
84. Горелкина Н. Ю. Формирование стратегии развития конкурентных преимуществ предпринимательской структуры: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Мурманск, 2006.

85. Горенбургов М.А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов: учеб. пособие. – СПб: СПбГИЭА, 2001.
86. Горенбургов М.А., Медведев А.Л., Сологубова Г.С. Бизнес-планирование предприятий гостеприимства: учеб. пособие. – СПб.: БАТиП, 2006. - 88 с.
87. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: сборник нормативных документов. / Под ред. Ю.Ф. Волкова. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. - 448 с.
88. Гостиничный бизнес в 2009 году: тенденции и перспективы. 24 декабря 2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prohotel.ru/news-108868/0/> (дата обращения 12.11.2013).
89. Гостиничный бизнес в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: http://www.equipnet.ru/market_review.php?cat=26&review=1262 (дата обращения 12.02.2012).
90. Гостиничный бизнес в России: текущие состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.polina.in/2008/02/16/sovremennoe-sostojanie-gostinichnogo.html> (дата обращения 14.09.2011).
91. Гостиничный и туристский бизнес / под ред. А.Д. Чудновского. - М.: ЭКМОС, 2000.
92. Гостиничный консалтинг и брокеридж выходит на петербургский рынок. 04.09.2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bn.ru/articles/2008/09/04/36739.html> (дата обращения 12.03.2012).
93. Гостиничный консорциум. 20.07.2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://fontell.ru/2009/07/gostinichnyj-konsorcium/#more-430> (дата обращения 14.03.2012).
94. Гостиничный рынок Петербурга полагается на помощь администрации. [Электронный ресурс]. URL: http://rustrubprom.ru/view.php/D9097_0_3_0_C/ (дата обращения 20.09.2013).
95. Гостиничный рынок столкнулся с кризисом // Вестник ПИР для индустрии гостеприимства. № 2 (77). 22 января 2009 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pir.ru/vestnik/165.html> (дата обращения 21.11.2012).
96. Государственное регулирование туризма: Как у них? // Туристский вестник [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tourvest.ru/articles/article0009/> (дата обращения 17.19.2012).
97. Государственно-частное партнерство как механизм трансформации сферы образовательных услуг в РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru/372650/> (дата обращения 18.10.2012).
98. Государство и бизнес: институциональные аспекты. - М.: ИМЭМО РАН, 2006.
99. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике. - М.: Наука, 2001.
100. Гранберг А.Г. Региональное развитие: опыт России и Европейского союза. - М.: Экономика, 2000.

101. Граник И. О новом туристическом ведомстве в правительстве. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.kommersant.ru/doc-y/1890167> (дата обращения 18.11.2012).
102. Грей К., Ларсон Э. Фрагмент из книги «Управление проектами»// Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - №1.
103. Гуляева Л.Ю. Основные стратегические факторы развития туризма в России. - М.: Новый век, 2005. - 218 с.
104. Гусев С. С государством в доле. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=8397&Callback=68> (дата обращения 28.03.2011).
105. ГЧП по-французски//Российская Бизнес-газета. 21 июня 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.woc-org.com/index.php?name=publications&op=page&pid=163> (дата обращения 28.09.2011).
106. Дашкова А. Новые национальные стандарты для предприятий общественного питания //Журнал "СЕВЕР промышленный" - № 12. 2008. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.helion-ltd.ru/new-standarts> (дата обращения 10.09.2013).
107. Деллос А. Высший пилотаж// IMPERIAL, август 2010. - С. 43-44.
108. Денисов Д. И. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания. - М.: Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003.
109. Дерябина М. Государственно-частное партнёрство: теория и практика [Электронный ресурс]. URL: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения 18.09.2012).
110. Джанджугазова Е.А. Маркетинг туристских территорий. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 232 с.
111. Джанджугазова Е.А. Формирование стратегии развития регионального туристско-рекреационного комплекса. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 202 с.
112. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей/Пер. с англ.- М.: Вильямс, 2003.
113. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика/Пер. с англ. - М.: ИН-ФРА-М, 1999.
114. Доклад председателя Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга. 7 июня 2011 года «Программа развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011—2016 годы»//Журнал «РгоОтель». №5 (26).- 2011. - С.8-11.
115. Долгосрочная целевая программа «Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области на 2010-2015 годы». [Электронный ресурс]. URL:<http://www.lentravel.ru> (дата обращения 20.04.2012).
116. Дорошенко Ю.А. Фурманов С.А. Разработка показателей оценки управленческих решений //Российское предпринимательство. - № 9.- 2007.

117. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.
118. Друкер П. Инновации и предпринимательство: практика и принципы. – М., 1985.
119. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992.
120. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: Фаир-пресс, 1998.
121. Дурович А.П. Маркетинг гостиниц и ресторанов: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2005. – 632 с.
122. Дэй Д. Стратегический маркетинг/Пер. с англ. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
123. Евдокимов К.О. Совершенствование комплексного стратегического развития предприятий туристской индустрии (на примере Санкт-Петербурга): автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2009.
124. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического управления предприятиями туристской индустрии //Вестник национальной академии туризма. – 2009 - №3(11).
125. Евдокимова Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2008. – 368 с.
126. Евдокимова Л.О., Слесарева Л.С. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2005. – 168 с.
127. Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе /Журнал для акционеров. – 1996.- №7.
128. Евреинов О.Б. Комплексное совершенствование транспортной инфраструктуры туризма//Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) июль-сентябрь 2011. - С. 10-14.
129. Евреинов О.Б. О комплексном развитии инфраструктуры регионального туризма//Социально-культурные технологии: современное состояние и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2012 г./ под общ. ред. Г.М. Бирженюка. - СПб.: СПбГУП, 2012.- 148 с. – С.107-111.
130. Евреинов О.Б. О комплексном развитии транспортной инфраструктуры туризма//Исследование, проектирование и развитие индустрии социально-культурного сервиса и туризма на современном этапе: сборник трудов Межвузовской научно-практической конференции. 13 июня 2012 года. Санкт-Петербургский государственный университет водных коммуникаций.- СПб.: Изд-во СПбГУВК, 2012. – 387 с. С.119-124.
131. Евреинов О.Б. О перспективах государственно-частного партнёрства при создании и совершенствовании туристской инфраструктуры //Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды 6-й Международной научно-практической конференции. Балтийская акаде-

мия туризма и предпринимательства, Санкт-Петербург, 27-28 апреля 2011 г. Научное издание.- СПб.: Д.А.Р.К., 2011. – 512 с. - С. 290-298.

132. Евреинов О.Б. Перспективы развития транспортной инфраструктуры регионального туризма//Современное состояние и потенциал развития туризма в России: труды IX-й Международной научно-практической конференции. Омский государственный институт сервиса, Омск, 13 - 14 декабря 2011 г. Научное издание.- Омск: изд-во ОГИС, 2012. – 229 с. – С.152-154.

133. Евреинов О.Б. Совершенствование и комплексное развитие региональной инфраструктуры туризма//Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: труды V Международной научно-практической конференции. МГУ имени М.В. Ломоносова, географический факультет, Москва, 27-28 апреля 2012.- М.: Изд-во МГУ им. М.В. Ломоносова, 2012. - 708 с.- С.526-533.

134. Евреинов О.Б. Совершенствование управления развитием инфраструктуры туризма в регионе// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) июль-сентябрь 2011. - С. 44-48.

135. Евреинов О.Б. Современные механизмы инновационного развития инфраструктуры туризма//Формирование инновационной экономики: проблемы и перспективы/Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина: труды международной научно-практической конференции. – СПб., 2011. – 384 с. – С.146-149.

136. Евреинов О.Б. Современные механизмы модернизации и развития инфраструктуры туризма в России// Проблемы и перспективы правового и социально-экономического реформирования современного государства: сборник статей международной научно-практической конференции 17 ноября 2011 года: в 2 ч. Ч. 1/Под общ. ред. канд. юрид. наук, проф. Т.И. Козловой; ЧОУ ВПО «Институт правоведения и предпринимательства», Международная общественная организация юристов и предпринимателей «ФОРУМ». - СПб.: Изд-во ИПП, 2012.- 388 с. – С. 146-155.

137. Евреинов О.Б. Современные тенденции развития и совершенствования гостиничной инфраструктуры туризма//Научно-технические ведомости СПбГПУ: Серия «Экономические науки». – СПб., 2012.-№1 (139) - С. 328-332.

138. Евреинов О.Б. Стратегическое планирование развития инфраструктуры туризма в регионе// Сборник статей Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы менеджмента: Стратегическое прогнозирование и стратегическое планирование". 2 декабря 2011 г. Научное издание. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2012. - 160 с.- С.124-125.

139. Ермаков И. Н. Формирование конкурентных преимуществ предпринимательских структур на основе стратегического планирования: автореферат дисс. ... канд. экон. наук. - СПб., 2009.

140. Ефимова Л.И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт. [Электронный ресурс].

URL:http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php (дата обращения 13.12.2012).

141. Ефимова О.П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. / Под ред. Н.И. Кабушкина. – М.: Новое знание, 2004. – 392 с.

142. Ефимова Ю. Кафе: создание и управление.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2007. - 176 с.

143. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития//Менеджмент в России и за рубежом.- №1. - 1999.

144. Жгун М.М. Стратегия управления ресторанным бизнесом в крупном городе: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2007.

145. Жданов В. В. Менеджмент в ресторанном бизнесе: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. – М., 2004.

146. Железнодорожные маршруты в Европу. 12/07/2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20100712/222688991.html> (дата обращения 15.04.2012).

147. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Составляющие эффективной деятельности предприятия// Журнал "Российское предпринимательство", 2010, июль. - Вып. 2.

148. Жуков А. Н. Совершенствование управления гостиничным предприятием на основе маркетингового подхода к повышению качества обслуживания: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук.- Сочи, 2004.

149. Закон о контрактах жизненного цикла при строительстве дорог может быть принят 6 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cntd.ru/1000002466.html> (дата обращения 20.04.2011).

150. Закорин Н. Д. Методология инвестиционного развития туристского потенциала территориальных образований: дис. ... докт. экон. наук. - СПб.: БАТиП, 2006.

151. Запуск нового терминала Пулково отложен. 16 января 2014. [Электронный ресурс]. URL:http://spb.turprofi.ru/news/_aview_b394032?bazarnews (дата обращения 10.01.2014).

152. Затраты при открытии ресторана; затраты при организации ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://bizideya.info/bplan/restoran.htm> (дата обращения 19.10.2012).

153. Зиньковская Н.В., Волкова М.А., Кошечкина Н.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие. – М.: Государственная академия управления, 1993. – 73 с.

154. Зорин И.В. Туризм как вид деятельности. - М.: Экономика, 2005. – 205 с.

155. Зурбанова О. В. Формирование конкурентных преимуществ предпринимательских структур в сфере общественного питания: автореферат дисс. канд. эконом. наук. - СПб., 2003.

156. Иванов А.А., Мясникова В.В. Общественное питание в России. Современное состояние. Гигиенические проблемы/Информационный сбор-

ник статистических и аналитических материалов /Под ред. д.м.н., профессора Беляева Е.Н. – М. – ФЦГСЭН. 2004. – 24 с.

157. Иванов В.Н. Основы социального управления. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.

158. Иванов Н.Н. Управление сферой услуг: инфраструктурный подход. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 143 с.

159. Иванов Ю. Н. Методология стратегического анализа конкурентоспособности продукции в деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. - 2008.-№ 2. - С. 64-65.

160. Идеальная чашка в комплексе. 20 ноября 2007. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.dp.ru/?ArticleID=c2c638bb-8f6e-4a9d-9b56-d3d037448dea> (дата обращения 13.02.2010).

161. Ильина Е.Н. Менеджмент транспортных услуг: авиационные перевозки в туризме. - М.: КНОРУС, 2007. - 167 с.

162. Интермодальные перевозки. 22 апреля 2009 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzdrtv.ru/2009/04/22/intermodalnyie-perevozki/> (дата обращения 20.03.2010).

163. Исследование рынка общественного и быстрого питания Санкт-Петербурга. // Санкт-Петербургская информационно – консалтинговая группа «Центр пространственных исследований». - СПб., 2007.

164. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. – 368 с.

165. Кайцер Д. Е Стратегическое планирование в предпринимательских структурах на рынке общественного питания: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2006.

166. Как отлетали прошлый год: Росавиация опубликовала результаты деятельности авиакомпаний за 2013 год. 4 февраля 2014. [Электронный ресурс]. URL: http://spb.turprofi.ru/news/_aview_b394473?bazarnews (дата обращения 03.02.2014).

167. Калло Н. Р. Обеспечение конкурентных преимуществ предпринимательской структуры на основе инновационной стратегии развития: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - СПб., 2005.

168. Каменева В. В. Стратегические аспекты управления предприятием в сфере гостиничного бизнеса: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Хабаровск, 2009.

169. Кантер Р. Рубежи менеджмента/Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999.

170. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ.- М.: Экономика, 1991.- 241 с.

171. Карпова Г.А., Хорева Л.В., Гордин В.Э. Статистика туризма на региональном уровне: опыт Санкт-Петербурга.- СПб, 2009.

172. Катсигрис К., Томас К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн. – М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2008. - 576 с.

173. Каурова А.Д. Организация сферы туризма. - М.: Экономика, 2006.- 202 с.
174. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
175. Квартальнов В.А. Теория и практика туризма: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.
176. Кириллов Н. Анализ ресторанного рынка России. 2004 г.//Журнал «Ресторатор». [Электронный ресурс]. URL:http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_news=1198&id_groups=3 (дата обращения 8.02.2010).
177. Клейман А.А. Государственно-частное партнёрство: мировой и отечественный опыт / /Государственно-частное партнерство в сфере туризма: практика, проблемы, перспективы: материалы всероссийской научно-практической конференции 10 – 11 апреля 2009 года.- СПб.: Д.А.Р.К., 2009.- 256 с. - С.44-54.
178. Клейман А.А. Государственно-частное партнёрство: мировой и отечественный опыт внедрения и правового обеспечения //Правовые и экономические аспекты молодёжной политики: материалы международной научно-практической конференции 29 апреля 2009 года/ Под общ. ред. Т.И. Козловой; ИПП, МООЮиП «Форум».- СПб.: Изд-во ИПП, 2009.- 456 с. - С. 133-138.
179. Клейман А.А. Инновационные предпринимательские решения в туристском бизнесе в условиях мирового финансово-экономического кризиса //Сервису и туризму – инновационное развитие: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., 8 июня 2010 г./ Отв. ред. Т.С. Комиссарова. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2010.-320 с. - С. 39-49.
180. Клейман А.А. Направления совершенствования организационных структур и менеджмента в гостиничном бизнесе //Индустрия гостеприимства как основной фактор динамичного развития въездного и внутреннего туризма в России: материалы международной научно-практической конференции, г. Санкт-Петербург, 16-17 апреля 2010 г.- СПб.: Д.А.Р.К., 2010. – 280 с. - С. 45-50.
181. Клейман А.А. Новая парадигма развития туризма в условиях креативной экономики // Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 3(19) июль-сентябрь 2011. - С. 9-13.
182. Клейман А.А. О необходимости государственной поддержки внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации //Международный и отечественный опыт модернизации в экономической и правовой сфере: история и современность: сб. ст. международной научно-практической конференции, 16 декабря 2010 года: в 2 ч. Ч.1/ под. общ. ред. к.ю.н., проф. Т.И. Козловой; ЧОУ ВПО «Институт правоведения и предпринимательства», Межрегиональная общественная организация «ФОРУМ».- СПб.: Изд-во ИПП, 2011.- 420 с. - С.199-208
183. Клейман А.А. Оптимизация организационной структуры и управления предприятием в условиях экономического кризиса//Актуальные про-

блемы менеджмента в России на современном этапе: проблемы эффективно-го управления социально - экономическими процессами в условиях кризиса мировой экономики: тезисы докладов научно-практической конференции. СПбГУ, экономический факультет.- СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 92 с. С.39-40.

184. Клейман А.А. Особенности развития туризма в условиях инновационно-креативной экономики //Туризм и культура в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции, 13-14 октября 2011 г.- СПб.: Астерион, 2012. – 414 с. - С.223-232.

185. Клейман А.А. Проблемы и направления развития регионального туризма в России в условиях финансово-экономического кризиса //Страноведение и регионоведение в решении проблем устойчивого развития в современном мире: материалы Международной научной конференции, посвящённой 10- летию создания кафедры страноведения и международного туризма Санкт-Петербургского государственного университета (15-18 апреля 2010 г.).- СПб.: ВВМ, 2010. – 626 с. – С. 234-239.

186. Клейман А.А. Проблемы и перспективы развития инфраструктуры туризма в Санкт-Петербурге //Социально-культурные технологии: современное состояние и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2012 г./ Под общ. ред. Г.М. Бирженюка. - СПб.: СПбГУП, 2012.- 148 с. – С.115-119.

187. Клейман А.А. Совершенствование управления и учёта в сетевых предприятиях ресторанного бизнеса на основе современных информационных технологий //Туризм и биологическое разнообразие: сборник тезисов докладов международной межрегиональной научно-практической конференции по случаю Всемирного Дня туризма 21-22 сентября 2010 г. (Санкт-Петербург, Россия). Часть 2.- СПб.: ИНЖЭКОН. 2010. – 230 с.

188. Клейман А.А. Современное состояние и стратегия развития туризма как отрасли экономики России//Туризм как отрасль экономики России: материалы межвузовской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 23 апреля 2008 г.) / под редакцией А.А. Клеймана. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2008.- С. 7-26.

189. Клейман А.А. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса: интеграция и создание гостиничных цепей //Инновационные процессы в сфере сервиса: проблемы и перспективы: сборник научных трудов по результатам II Международной научно-практической конференции 16 июня 2010 г. Том 3. – СПб: Изд-во СПбГУСЭ, 2010 – 293 с.

190. Клейман А.А. Стратегия развития туристского бизнеса в России в условиях экономического кризиса//Туризм и туристское образование: достижения и перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14-16 октября 2009 г.- СПб.: Д.А.Р.К., 2010.-336 с. - С.123-133.

191. Клейман А.А. Стратегия туристского бизнеса в России в условиях финансово-экономического кризиса//Вестник Национальной Академии Туризма, №4(12) октябрь-декабрь 2009. – 88 с. – С. 12-16.

192. Клейман А.А., Шерешев Г.Г., Совершенствование методов комплексного стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса//Вестник НАТ 2010. №3 (15).

193. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Гостиничный бизнес в условиях нестабильной экономики: состояние и возможные перспективы развития //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №1(13) январь-март 2010. - С.34-37.

194. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Инновационные направления развития гостиничного бизнеса в России//Формирование благоприятной предпринимательской среды в непроизводственной сфере: проблемы и перспективы: материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Март 2010 г./ гл. ред. О.Ю. Тарасова; отв. ред. О.Ю. Плотникова; М - во обр. и науки РФ и др. Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2010. - 136 с. - С. 55-59.

195. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Инновационный менеджмент в интегрированных структурах гостиничного бизнеса //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №2(14) апрель-июнь 2010.- С.10-15.

196. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Контракты жизненного цикла как инновационный подход к комплексному решению инфраструктурных проблем в туризме // Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 1(21) январь-март 2012. - С. 18-21.

197. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Модернизация гостиничного хозяйства как фактор развития внутреннего и въездного туризма //Туризм и биологическое разнообразие: сборник тезисов докладов межрегиональной и международной научно-практической конференции по случаю Всемирного Дня туризма 21-22 сентября 2010 г. Санкт-Петербург, Россия. Часть 1. – СПб.: ИНЖЭКОН. 2010.- 144 с. - С.45-50.

198. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Модернизация гостиничного хозяйства как фактор увеличения въездного туристского потока//Развитие и продвижение туристско-рекреационных ресурсов региона: материалы II научно-практической конференции.- Новосибирск: НГУЭФ. 2010.- 146 с. С.93-99.

199. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Новая парадигма развития туризма в условиях креативной экономики// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 3(19) июль-сентябрь 2011. - С. 9-13.

200. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. О необходимости государственной поддержки внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации//Международный и отечественный опыт модернизации в экономической и правовой сфере: история и современность: сб. ст. международной научно-практической конференции, 16 декабря 2010 года: в 2 ч. Ч.1/ под. общ. ред. к.ю.н., проф. Т.И. Козловой; ЧОУ ВПО «Институт правоведения и предпри-

нимательства», Межрегиональная общественная организация «ФОРУМ».- СПб.: Изд-во ИПП, 2011.-420 с. - С.199-208

201. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Об использовании современных маркетинговых технологий в ресторанном бизнесе в условиях кризиса//Управление инновациями в торговле и общественном питании: Сборник трудов Международной научно-практической конференции с элементами научной школы для молодёжи, посвящённой 80-летию Санкт-Петербургского торгово-экономического института. Часть 1/ СПбТЭИ.- СПб.: ТЭИ. 2010.-140 с. С. 62-65.

202. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Позитивный имидж как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия//Вестник Ленинградского государственного университета имени А. С. Пушкина. Научный журнал. Серия «Экономика».- № 1 (Том 6) - 2010. - С. 21-34.

203. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Современные тенденции развития гостиничного бизнеса: интеграция и создание гостиничных цепей //Инновационные процессы в сфере сервиса: проблемы и перспективы: сборник научных трудов по результатам II Международной научно-практической конференции 16 июня 2010 г. Том 3. – СПб: Изд-во СПбГУСЭ, 2010 – 293 с. - С.61-65.

204. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Создание позитивного имиджа – важная составная часть управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия//Проблемы международного туризма в контексте диалога культур: сб. науч. статей междунар. науч.-практ. конф., 22-25 апреля 2010 г./ Астраханский гос. тех. ун-т.- Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010.-404 с. С. 312-317.

205. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Состояние и направления развития рынка рекламы в туристском бизнесе под влиянием кризиса// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 1(17) январь-март 2011. - С.43-46.

206. Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Финансово-экономический кризис в России и проблема выживания отечественных предприятий//Личность, общество, государство: отношения, права и обязанности: сб. ст. Юбилейной международной научно-практической конференции 17-18 декабря 2009 года: в 2 ч. Ч.1/Под общ. ред. к.ю.н., проф. Т.И. Козловой; Институт правоведения и предпринимательства, Международная общественная организация юристов и предпринимателей «ФОРУМ».- СПб.: Изд-во ИПП, 2010.- 380 с. - С.103-109.

207. Клейман А.А., Евреинов О.Б. Совершенствование управления развитием инфраструктуры туризма в регионе// Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- № 4(20) октябрь-декабрь 2011. - С.44-47.

208. Клейман А.А., Шерешев Г. Г., Выбор стратегии и особенности стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса в современных условиях//Управление инновациями в торговле и общественном питании: сборник трудов Международной научно-практической конференции с

элементами научной школы для молодёжи, посвящённой 80-летию Санкт-Петербургского торгово-экономического института. Часть 1. Научное издание. / СПбТЭИ.- СПб.: ТЭИ. 2010.-140 с. - С. 91-94.

209. Клейман А.А., Шерешев Г.Г. Совершенствование методов комплексного стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса (статья) //Вестник Национальной академии туризма: Российский научный журнал.- №3(15) июль-сентябрь 2010. - С.19-23.

210. Ковынева Л.В. Региональный туризм: монография. М.: Инфра-М, 2005. - 248 с.

211. Количество запросов «государственно-частное партнерство» по данным yandex.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcd-pkf.com/index.html> (дата обращения 15.11.2012).

212. Колоколов В.А. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием//Менеджмент в России и за рубежом.- №2. - 2002.

213. Коломейская И. Россию ожидает гостиничный бум// Финансовые известия. 19.04.2004. [Электронный ресурс] . URL:www.realprice.ru/bjhc.htm (дата обращения 20.12.2010).

214. Комплексное исследование состояния дел в туризме во взаимосвязи с культурой в регионах Российской Федерации с целью развития культурно-познавательного туризма// Отчет НИР - Минкультуры, 2013 г. -736 с.

215. Концепция развития туризма в РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс]. URL:<http://www/univer.omsk/su> (дата обращения 20.12.2013).

216. Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации 2011 - 2016 годы». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 19 июля 2010 г. № 1230-р

217. Коршунов В., Кустова А. Подбор персонала для ресторанного бизнеса. – М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2008. 144 с.

218. Котельникова А. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия общественного питания: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Уфа, 2009.

219. Котилко В.В. Производственная инфраструктура: размещение и территориальное планирование. - М.: Наука, 1986.

220. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

221. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.

222. Кофейный Петербург. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2009-11-17-1314/> (дата обращения 20.03.2010).

223. Кочугуева М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии: учебно-методическое пособие. – М.: ГУ-ВШЭ, 1999. – 111 с.

224. Краткий обзор ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.100k.ru/restoran.Html> (дата обращения 4.04.2012).
225. Крейнер Стюарт. Ключевые идеи менеджмента/ Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
226. Кризис снизил оборот дорогих ресторанов в Москве на 25-30% . [Электронный ресурс] . URL: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=259413&cid=1> (дата обращения 5.03.2010).
227. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
228. Крутик А.Б. Предпринимательство в социальной сфере: учебное пособие для вузов. – СПб.: Астерион, 2005. – 550 с.
229. Куликов П. Кофейная буча //Журнал «Секрет Фирмы» № 4 (285). 06.04.2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://kommersant.ru/sf/?IssueID=47514> (дата обращения 20.02.2010).
230. Курьян А. Система измерения показателей эффективности. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.trizminsk.org/r/430003.htm#02> (дата обращения 17.04.2011)..
231. Кусков А.С. Менеджмент транспортных услуг. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 255 с.
232. Ламанов А.В. Интермодальные транспортные системы – инновационное направление развития железнодорожного пассажирского транспорта [Электронный ресурс] // Проблемы развития транспортных систем городов и зон их влияния. URL: <http://towntraffic.narod.ru/Russian/Systems/Lamanov.htm> (дата обращения 10.05.2012).
233. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
234. Латухина К. На развитие туризма в России будет выделено почти 100 миллиардов рублей//Российская газета - Столичный выпуск.- №5541 (165). 29.07.2011.
235. Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации/ Пер. с англ. М.: Русская деловая литература, 1999.
236. Лемке Г. Искусство конкуренции. Конфронтация в бизнесе//Менеджмент в России и за рубежом.- №2.- 2006.
237. Лобков Д.В. Как открыть ресторан. – М.: НТ Пресс, 2006 – 160 с.
238. Лоукостер Ryanair в марте 2014 г начнет полеты из Петербурга и Москвы. РИА Новости. 25 ноября 2013 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://ria.ru/spb/20131125/979489570.html#ixzz2qRks0eHf> (дата обращения 14.12.2013).
239. Ляхова В. В. Система стратегического управления развитием производства ресторанных услуг для населения: автореферат дисс. ... канд. экон. наук. - СПб, 2006.
240. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Коротков Э.М., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.

241. Макастрова Н. Имидж региона: как привлечь инвесторов (по материалам исследования, проведенного в Московской области в 2008 г.). – М., 2009. [Электронный ресурс] URL:<http://mitt.ru/downloads/pdf/conference/2009> (дата обращения 20.04.2010).
242. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000.
243. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе. - М.: Инфра-М, 2007. - 288 с.
244. Малые гостиницы в индустрии гостеприимства. - М: РИБ «Турист», 2000.
245. Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М.: Изд-во Жигульского, 2002.
246. Маркетинговое исследование «Ресторанный рынок Санкт-Петербурга в 2011 году: ситуация и тренды». Институт ресторанных технологий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.reste.ru/marketing2011/marketissl-1.htm> (дата обращения 12.10.2012).
247. Мартыанов С.С. Система сбалансированных показателей как инструмент управления стратегическим развитием предприятия: науч. изд. – СПб: Изд-во ИНфо-да, 2005 – 116 с.
248. Масленченков Ю.С, Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: учебное пособие для ВУЗов – М.: Изд-во «Дашков и К», 2004. – 884 с.
249. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ//Менеджмент в России и за рубежом.- №3.- 2007.
250. Менеджмент XXI века./Под ред. С. Чоудхари. - М.: ИНФРА-М, 2002.
251. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. - М.: Дело, 1999.
252. Место и роль общей системы учета в стратегическом управлении организацией//Менеджмент в России и за рубежом.- № 3. - 2000.
253. Минцберг Г., Альстренд Б, Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
254. Мировые гостиничные сети в России. [Электронный ресурс]. URL:http://www.profz.ru/turism_29.html (дата обращения 12.07.2012).
255. Миронов С. Как вывести ресторан из жесткого кризиса.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2010. - 272 с
256. Михайлова Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения//Менеджмент в России и за рубежом.- №2. - 1999.
257. Михеев Ю. Стратегическое управление инвестированием/ Экономическая библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <http://e2000.kyiv.org/biblioteka/biblio/stat/stok5.html> (дата обращения: 05.05.2009)

258. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник для ВУЗов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
259. Мордовченков Н.В. Методологические основы совершенствования функционирования современной инфраструктуры (региональный аспект). – Н.Новгород: ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2002.
260. Морозов М. А. Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности в туризме: теория и методология формирования и развития: автореф. дис. ... докт. эконом. наук. – М., 2006.
261. Морозов М.А Исследование эффективности использования производственных ресурсов на предприятиях туристской индустрии. - М.: МГУС, 2000.
262. Морозов М.А. Инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности в туризме: монография. - М.: РосНОУ, 2005.
263. Морозова М.А. Инновационные процессы в организации управления средствами размещения на современном этапе// Проблемы современной экономики, 2009. - N 2(30).
264. Мусакин А. Ресторан-событие - это удача//Современный отель.- №1-2 (59).- январь - февраль 2013. – С.48-49.
265. Назаров О. Как "раскрутить" ресторан — 2. Мастер-класс эффективного продвижения. – М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2007. 200 с.
266. Назаров О. Лучшие ресторанные "фишки" мира.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2006. 178 с.
267. Назаров О.В. Фишки и антифишки. // Ресторанные ведомости. – 2006. – №07 (99). – С.20.
268. Назина Н. Доля туристической отрасли в ВВП России составляет 6,5% 18.04.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=445990> (дата обращения 10.01.2012)..
269. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 50762-2007. Утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 475-ст. Введён взамен ГОСТ Р 50762-95. Дата введения - 2009-01-01.
270. Некоторые аспекты функционирования индустрии туризма. / Под ред. А.П. Лесника, И.П. Мащицкого, А.В. Чернышева. - М., 1998.
271. Николаева М.В. Гибридная стратегия фирмы: проблемы разработки и реализации// Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ».- 2001.- Вып. 1.-С.48-52.
272. Новиков В.С. Инновации в туризме. - М.: КНОРУС, 2008. – 232 с.
273. Новиков С. В. Организационно-экономические основы развития быстрого питания в крупных городах: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - М., 2007.
274. Новые идеи по продвижению туристического имиджа региона ищут в Алтайском крае. [Электронный ресурс]. URL:<http://regnum.ru/news/tourism/1062868.html> (дата обращения 12.01.2012).

275. Новые механизмы государственно-частного партнерства в России (контракты жизненного цикла). 2011. Январь. Экономическая теория, анализ, практика. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vegaslex.ru/text/54349> (дата обращения 14.05.2013).

276. О защите прав потребителей. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 г. № 2300-1 (редакция от 29.12.2004 г.).

277. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках. Закон РСФСР от 22.03.1991 № 948-1 (в ред. от 09.10.2002).

278. О концессионных соглашениях (с изменениями на 17 июля 2009 года). Федеральный закон РФ от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ.

279. О мерах по развитию государственно-частных партнерств в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 31.03.2009 № 346.

280. О мерах по реализации Закона Санкт-Петербурга «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 31.03.2009 № 347.

281. О Программе развития Санкт-Петербурга как туристического центра на 2005-2010 гг. (с изменениями на 1 июня 2010 г.). Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 17 октября 2005 г. - № 1541.

282. О Программе развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2011-2016 годы. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 7 июня 2011 г. № 732. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kadis.ru/texts/index.phtml?id=56786> (дата обращения 12.10.2011).

283. О Программе размещения объектов гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 6 июля 2004 г. № 1268.

284. О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)». Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644. [Электронный ресурс]. URL: <http://tourism.minstm.gov.ru/26> (дата обращения 15.11.2011).

285. О государственной инспекции по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации (редакция от 17.04.2001 г.). Постановление Правительства Российской Федерации от 27.05.1993 г. № 501.

286. О качестве и безопасности пищевых продуктов (редакция от 22.08.2004 г.). Федеральный закон Российской Федерации от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ.

287. О сертификации продукции и услуг (редакция от 22.11.2001 г.). Федеральный закон Российской Федерации от 10.06.1993 г. № 5151-1-ФЗ.

288. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений. Федеральный закон РФ от 25.02.1999 № 39-ФЗ.

289. Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 21.03.2002).

290. Об основах государственно-частного партнерства в Томской области. Закон Томской области от 16 октября 2006 г. № 244-ОЗ.

291. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации. Федеральный закон РФ от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ.

292. Об основных положениях программы развития туризма в г. Москве на период до 2010 г. Постановление Правительства Москвы от 08 августа 2000 г. № 602-ПП.

293. Об утверждении административного регламента Комитета по инвестициям и стратегическим проектам по исполнению государственной функции по проведению экспертизы материалов, необходимой для определения наличия оснований для принятия решения о реализации инвестиционного проекта путем участия Санкт-Петербурга в государственно-частном партнерстве. Распоряжение Комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга от 08.12.2009 № 92.

294. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи. Приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации (Минспорттуризм России) от 25 января 2011 г. № 35.

295. Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания (редакция от 21.05.2001 г.). Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.1997 г. № 1036 «

296. Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах. Закон Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 г. N 627-100.

297. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (редакция от 08.12.2003 г.). Федеральный закон Российской Федерации от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ.

298. Обеспечение развития на основе анализа моделей корпоративного поведения//Менеджмент в России и за рубежом.- № 6. - 2005.

299. Обзор рынка заведений быстрого питания в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL:http://www.bishelp.ru/svoe_delo/otrasl/pitanie/1202_obzor.php (дата обращения 19.04.2011).

300. Обзор рынка общественного питания в Санкт-Петербурге. СПб.: PBL Holding, 2008.

301. Обзор рынка общественного питания Санкт-Петербурга в сегменте кофеен. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.analyticgroup.ru/news/?id=25> (дата обращения 25.12.2012).

302. Обзор рынка пиццерий Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sostav.ru/news/2005/02/02/ko1/> (дата обращения 10.09.2011).

303. Обзор рынка ресторанов, кафе и fast-foodов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.restorante.com.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=6 (дата обращения 27.08.2011).

304. Оборот общественного питания Санкт-Петербурга в январе-декабре 2008 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://gov.spb.ru/day/statistika/stat> (дата обращения 15.11.2010).
305. Общепит слишком насытил рынок//Деловой Петербург. 24.12.2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://account.spb.ru/pr/restaurants/10985> (дата обращения 12.01.2014).
306. Общественное питание в Санкт-Петербурге – этапы развития. [Электронный ресурс]. URL: <http://wilka.ru/x/x29.php> (дата обращения 20.04.2011).
307. Ожегов С.И. Словарь русского языка.- М.: Русский язык, 1981.
308. Орджоникидзе М. Петербург сможет принимать более 8 млн туристов в год. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion/20111024/224850488.html> (дата обращения 17.12.2012).
309. Орджоникидзе М.М. Исследование релевантных признаков классификации стратегий развития и продвижения региональной туристической отрасли: сб. науч. тр. - Балтийская академия туризма и предпринимательства. - СПб.: БАТиП, 2009. - С. 91-96.
310. Орджоникидзе М.М. Стратегическое развитие и продвижение туристской отрасли Санкт-Петербурга: монография. - СПб.: Д.А.Р.К., 2009.
311. Орджоникидзе М.М., Поздеева Д.Н. Перспективы развития туристического кластера в Санкт-Петербурге: сб. науч. тр.- Балтийская академия туризма и предпринимательства. - СПб.: БАТиП, 2008. - С. 85-89.
312. Осадчая И., Осадчий Н. Становление крупных бизнес-структур в России и их взаимоотношения с государством // Наука и жизнь. - 2007.- №2.
313. Осипов В. П. и др. Ресторанный бизнес в России / Под общ. ред. С. Л. Ефимова. М.: РосКонсульт, 2000.
314. Основные итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга в январе-июне 2010 года. [Электронный ресурс] . URL: http://gov.spb.ru/day/new_stat (дата обращения 3.09.2011).
315. Основные тенденции гостиничного рынка в 2008 году. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.restate.ru/material/57261.html> (дата обращения 11.09.2011).
316. Откуда летают лоукосты? [Электронный ресурс]. URL:<http://lowcoster.by/where-fly-lowsost/> (дата обращения 10.01.2014).
317. Отчет о научно-исследовательской работе по теме «Динамика социального портрета целевой аудитории государственного учреждения культуры в 2000 - 2011 гг.», гос. контракт №926-01-41/06-12 от 24.05.2012 / Коллектив авторов под руководством А.Н. Шеремета – М.: Государственный институт искусствознания, 2012 г. – 89 с.
318. Официальный сайт аэропорта «Пулково» [Электронный ресурс]. URL:http://www.pulkovoairport.ru/about_pulkovo/business_indices/2013/ (дата обращения 10.01.2014).
319. Оценка реализуемости инновационного проекта//Менеджмент в России и за рубежом.- № 2. - 2001.

320. Павлюк Н. Государство и предпринимательство, отношения партнеров // Бизнес для всех.- 1998.- №22.

321. Палли М. Справочник совершенного хозяина ресторана. 100 идей достижения превосходства в конкурентной борьбе. - М.: ООО «Современные ресторанные и розничные технологии», 1999.

322. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны. - М.: Экономика, 2002.

323. Парамонов А. Старые песни о главном: открытие ресторана с нуля// //Линия вкуса: Журнал индустрии гостеприимства. - №7-9 (45), 2012. – С.18-21.

324. Первый контракт жизненного цикла в Петербурге будет подписан до конца 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://asninfo.ru/asn/57/42640> (дата обращения 8.11.2012).

325. Перспективы развития мирового гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/perspektivy-razvitiya-mirovogo.html (дата обращения 19.10.2010).

326. Песоцкая Е.В., Шамликашвили В.А. Государственно-частное партнёрство в сфере туризма: концептуально-методологические предпосылки// Государственно-частное партнёрство в сфере туризма: практика, проблемы, перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Санкт-Петербург, 10-11 апреля 2009 г.- СПб.: Д.А.Р.К., 2009. - С.73-79.

327. Петербург рассчитывает принять 5 млн туристов. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ratanews.ru/news/news_14102010_4.stm (дата обращения 11.09.2011)..

328. Петербургскому рынку общепита далеко до насыщения. 20. 01. 2009 //Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/10.daleko.htm> (дата обращения 19.09.2010).

329. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1993. – 106 с.

330. Пикалев А. В., Маевская А. П. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе. - М.: Советский спорт, 2001.

331. Писаревский Е.А. Где же будут отдыхать россияне // Российская газета - Федеральный выпуск №5461 (85).

332. Планируется внедрить модель жизненного цикла при строительстве региональных автомобильных дорог в Пермском крае. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.perm.ru/?id=110762&show=19442> (дата обращения 14.11.2013).

333. По материалам "РБК. Исследования рынков". 14.01.2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.business-test.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=5383> (дата обращения 14.05.2011).

334. Погодин К. Кейтеринг.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2009. - 160 с.

335. Поздеева Д.Н. Совершенствование стратегического управления выходом и продвижением туристской отрасли крупного мегаполиса на международном рынке (на примере Санкт-Петербурга): автореф. дис.... канд. эконом. наук. – СПб, БАТиП, 2011.

336. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М. – 344 с.

337. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

338. Портер М.Э. Конкуренция /пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.- 808 с.

339. Постановление Госстандарта России от 06.11.2001 г. № 454-ст «О принятии и введении в действие ОКВЭД» (вместе с «Общероссийским классификатором видов экономической деятельности» ОК 029-2001 (КДЕС Редакция 1): дата введения 01.01.2003).

340. Почему у нас не летает low cost?//Турбизнес на Северо-западе.- № 3.- март 2013.- С. 32-34.

341. Проблемы и перспективы сетевых ресторанов /Торговля и ресторанный бизнес. – 2005, №6 (24).

342. Проект Z-012 «Контракты Жизненного Цикла». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondzebra.ru/ru/project/z012/> (дата обращения 12.11.2013).

343. Пугач Ю. В. Особенности и тенденции развития рынка общественного питания. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultactiv.ru/publications/show/726614/> (дата обращения 17.12.2011).

344. Пузийчук С. В. Сущность и условия эффективного взаимодействия бизнеса и государства в частно-государственном партнёрстве// Государственно-частное партнёрство в сфере туризма: практика, проблемы, перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Санкт-Петербург, 10-11 апреля 2009 г.- СПб.: Д.А.Р.К., 2009. С.84-90.

345. Пчелинцева Ю. А. Маркетинговое обеспечение деятельности предприятий общественного питания: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Оренбург, 2005.

346. Радости простого блюда// Коммерсантъ-Деньги//. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.sostav.ru/articles/2009/04/13/ko2/> (дата обращения 20.04.2011).

347. Радьков А. Продвижение бренда России - комплексная задача. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/opinion/20110725/224023505.html> (дата обращения 03.02.2012).

348. Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области на 2010-2015 годы: паспорт долгосрочной целевой программы. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.lentravel.ru> (дата обращения 10.02.2011).

349. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации 2011-2016 годы. Концепция федеральной целевой программы. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 19 июля 2010 г. № 1230-р.

350. Развитие мирового гостиничного комплекса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/401-razvitie-mirovogo-gostinichnogo-kompleksa.html> (дата обращения 15.03.2012).

351. Развитие организации в конкурентной среде//Менеджмент в России и за рубежом.- № 6. - 2000.

352. Развитие российского рынка авиаперевозок за последние 10 лет. 20/10/2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20101020/222817392.html> (дата обращения 17.04.2011).

353. Развитие Санкт-Петербурга как туристского центра// Комитет по инвестициям и стратегическим проектам, 2010-2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://cisp-spb.ru/activities/tourism.aspx> (дата обращения 10.02.2012).

354. Развитие сети скоростных железнодорожных магистралей в России. 02/02/2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20110202/223094800.html> (дата обращения 16.02.2012).

355. Развитие транспортной системы России (2010-2015 гг.). Федеральная целевая программа. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 20 мая 2008 года № 377.

356. РБК Санкт-Петербург 6. 04. 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/8.cafe139.htm> (дата обращения 14.03.2011).

357. Реализация программы «Развитие гостиничной инфраструктуры в Санкт-Петербурге». [Электронный ресурс]. URL: <http://hotelinvest.ru/> (дата обращения 04.10.2012).

358. Ресторанный бизнес. Способы выхода из кризиса. [Электронный ресурс]. URL: http://www.econcept.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=86:2009-02-20-00-42-25&catid=35 (дата обращения 04.03.2011).

359. РЖД намерены пустить аэроэкспрессы до аэропортов Краснодара и Волгограда. 21/04/2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/news/20110421/223304385-print.html> (дата обращения 15.05.2012).

360. Ридель Х. Бары и рестораны: Техника обслуживания (пер. с англ. Павловой М.В.).- Изд. 3-е. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 351 с.

361. Романов В.А. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование. - М.: Дело, 2007. - 342 с.

362. Российские кофейни против иностранных. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2008-04-18-964-Starbucks/> (дата обращения 14.09.2011).

363. Российский рынок общественного питания: рестораны и фаст-фуды. Вып. 3. М.: DISCOVERY Research Group, 2009 . [Электронный ресурс]. URL: http://www.foodsmarket.info/RESEARCH_PARSE_XML_PHP/getresearch.php?id=170&h=foodsmarket.info (дата обращения 3.09.2011).

364. Российский рынок общественного питания: текущие состояние и перспективы развития: аналитический отчёт//М.: Агентство DISCOVERY Research Group, май 2008 г.
365. Российский статистический ежегодник - 2009: Статистический сборник. – М.: Федеральная служба государственной статистики (Росстат), 2009.
366. Россия 2013: Статистический справочник/ Росстат.-М., 2013.- 62 с.
367. Рыжова Н. И. Управление предприятиями питания: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Новосибирск, 2001.
368. Рынок общественного питания в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития. 29.06.2009. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.foodservice-info.ru/news/2752.html> (дата обращения 13.02.2011).
369. Рынок общественного питания и кризис: обзор экспертов. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.4dpr.ru/company/news/549/03.08.2010> (дата обращения 14.11.2012).
370. Рынок пивных растёт на 100% в год. 2 08. 2007 //Ведомости//. [Электронный ресурс].URL: <http://www.cafenews.ru/pages/analytics/1.rinpriv.htm> (дата обращения 15.04.2011).
371. Сабенина Л.С. Контракты жизненного цикла как новое решение проблем автодорог в России. [Электронный ресурс]. URL: http://conf.sfukras.ru/sites/mn2010/pdf/11/108_11.pdf (дата обращения 10.12.2011).
372. Сажин А.Ф., Смирнова Е.Е. Инфраструктура рынка. - М.: БЕК, 1998.
373. Санкт-Петербург. Обзор рынка гостиничной недвижимости за 2008 год / Аналитика рынка коммерческой недвижимости / Арендатор.ру – Вся коммерческая недвижимость. 17.02.2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.arendator.ru/articles/2/art/27871> (дата обращения: 05.05.2009).
374. СанниковаТ. Public - private partnership. [Электронный ресурс]. URL:[http:// www.opes.ru / =46833](http://www.opes.ru/=46833) (дата обращения 12.11.2012).
375. Севастьянова С.А. Методологические основы развития и системного управления туризмом в регионе. - М.: Гардарики, 2005. - 238 с.
376. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 232 с.
377. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес. - М: Финансы и Статистика, 2004.
378. Сергачев В. Гостиницы Петербурга: мест больше, чем туристов// Турбизнес на Северо-западе.- № 3, март 2013. – С. 6-10.
379. Сырый В.К., Бухаров И.О., Ярков С.В. Ресторанный маркетинг: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Издательство: Эксмо, 2008 г. - 352 с.

380. Система профильного тестирования – Маркетинг / Энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/mibif/6/ls4_1.htm (дата обращения: 05.05.2010).
381. Слепокурова М. Ростуризм подвёл итоги 2013 года, пообещав внутреннему туризму 4 млрд рублей. 30.01.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tourprom.ru/news/23819/> (дата обращения 03.02.2014).
382. Слиозберг Н. С. Развитие инфраструктуры туризма (на примере Санкт-Петербурга) : автореферат дис. ... канд. экон. наук. - СПб., 2004.- 177 с.
383. Современное состояние гостиничного бизнеса в России. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/sovremennoe-sostojanie-gostinichnogo.html (дата обращения 07.02.2010).
384. Современное состояние мирового гостиничного хозяйства. [Электронный ресурс]. URL: www.polina.in/2008/02/16/sovremennoe-sostojanie-mirovogo.html (дата обращения 12.09.2010).
385. Современный словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1993. – 740 с.
386. Соколов В. Реализация стратегии в управлении производством [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_strategy.shtml (дата обращения 14.11.2012).
387. Соколов Л.А. Управление стратегией вуза. - Кострома: Изд-во КГТУ, 2001.
388. Соколов Р. Как контролировать ресторанную сеть// Журнал "Современный бизнес. Ресторан" сентябрь 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://torg.spb.ru/sr/2007/arch08/24avt.htm> (дата обращения 14.09.2010).
389. Солдатенков Д. Современный ресторан: новые форматы.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2006. - 144 с.
390. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2007. – 304 с.
391. Состояние парка речных и воздушных судов в России. 22/09/2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20110922/224612401.html> (дата обращения 24.08.2012).
392. Спрос на хорошие рестораны не снижается // РесторановедЪ. Январь 2010. [Электронный ресурс]. <http://www.restoranoved.ru/article.php?numn=1800> (дата обращения 10.09.2013).
393. Стандарты международных аэропортов России. 22/04/2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://travel.ria.ru/infogfx/20100422/222596792.html> (дата обращения 10.02.2011).
394. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общей редакцией Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.
395. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения//Менеджмент в России и за рубежом.- № 2. - 1999.
396. Стратегический менеджмент: краткий словарь терминов современного менеджмента//Бизнес Инжиниринг Групп. [Электронный ресурс]

URL: http://bigc.ru/publications/glossary/part1_strateg_meng.php (дата обращения: 05.05.2009).

397. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Под ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.

398. Стратегическое планирование: учебник / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и писателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.

399. Стратегическое управление в контексте организационного развития//Менеджмент в России и за рубежом. - № 1. - 1999.

400. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООО РАН, НИМБ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 605 с.

401. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. Проект. – М.: Министерство культуры Российской Федерации, 2013. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tourism.admhmao.ru/wps/portal/tur/home> (дата обращения: 15.12.2013).

402. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 года / Федеральное агентство по туризму Российской Федерации. М., 2008. [Электронный ресурс] URL: <http://www.russiatourism.ru/files/STRATEGIA.doc> (дата обращения: 05.05.2009)

403. Строителей дорог обяжут следить за их состоянием долгие годы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2011/11/08/dorogi.html> (дата обращения 18.09.2012).

404. Суханов А.Ю. Оценка влияния качества менеджмента на принятие инвестиционных решений //Российское предпринимательство. - № 2. - 2007.

405. Существующее состояние сферы туризма в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL:<http://www.consultactiv.ru/publications/show/726620> (дата обращения 14.09.2012).

406. Табурчак А.П. Томилина Э.И. Дорошенко Ю.А. Бухонова С. М. Проблемы выбора эффективных стратегий компаний//Российское предпринимательство. - № 3. – 2006.

407. Ташлицкая Я.М.. Шананин А.Л. Моделирование процесса распространения новых технологий. - М.: ВЦ РАН, 2000.

408. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: пер.с англ. - М.: Экономика, 1989.

409. Терминология менеджмента: словарь. / Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 224 с.

410. Тинчурина Л. Р. Адаптивные стратегии предприятий услуг общественного питания в экономическом пространстве города: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. - Ростов-на-Дону, 2009.

411. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1998.

412. Травницкий А. Как открыть ресторан. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.business-magazine.ru> (дата обращения 10.02.2010).
413. Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс, - М.: Изд. «Наука», 1983.
414. Туризм и гостиничное хозяйство / Под ред. А. Д. Чудновского. - М.: ЭКМОС, 2001.
415. Туристический бизнес в России / Туристический бизнес / Туризм (все о туристическом бизнесе). 23.07.2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.teoria-turizma.ru/turisticheskiy-biznes/turisticheskiy-biznes-v-rossii.html> (дата обращения: 05.05.2009).
416. Туристический имидж региона. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.gtdd.ru/image-theory> (дата обращения 10.09.2011).
417. Тымчук В. В. Стратегия развития предприятий ресторанного ресторанный бизнеса: автореферат дисс. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2006.
418. Удальцова М.В., Пазовский А.М. Стратегическое управление: так зарождалась идея // ЭКО. – 2005 - № 6 – С. 101-118.
419. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
420. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 2000.
421. Уотерман Р., Питерс Т. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний)/Пер. с англ. М., 1986.
422. Управление конкурентным бенчмаркингом в торговле на основе анализа DEA //Менеджмент в России и за рубежом.- № 4. - 2006.
423. Уткин Э.А., Котляр Б.А., Рапопорт Б.М. Бизнес-планирование. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2002. – 320 с.
424. Уткин Э.А. и др. Инновационный менеджмент. - М.: Акалис, 1996.
425. Ушаков Д.С. Национальная туристическая индустрия: проблемы развития: монография. - М.: КНОРУС, 2005. - 344 с.
426. Фадеева З. О. Эффективность предприятия общественного питания: автореферат диссерт. ... канд. эконом. наук.- Екатеринбург, 2007.
427. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
428. Федоров В.Н. Социально-экономический потенциал инфраструктуры: содержание, оценка и анализ развития. - Ульяновск: УлГПУ, 2000.
429. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. - М.: Наука, 1978.
430. Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации//Менеджмент в России и за рубежом.- № 5.- 2006.
431. Франчайзинг ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.finlib.ru/business/franchising/119850.htm> (дата обращения 19.04.2012).

432. Хижняк Е.А. Сценарное планирование как эффективный инструмент стратегического управления // Российское предпринимательство. - № 3. - 2007.
433. Ходырев В.В. Государственное регулирование туризма. - М.: Экономика, 2002. - 232 с.
434. Холдинг "Кофе Хауз" планирует в 2010 г открыть в Москве и Петербурге порядка 10 кофеен. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coffeetime.ru/news/coffee-house/2010-04-14-1795/> (дата обращения 19.05.2011).
435. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.
436. Царев В.В. Внутрифирменное планирование: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
437. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. - СПб.: Питер, 2004.
438. Цевелев В.В., Молотков Ю.И. Основы менеджмента. - Том 1. Организационно-производственный менеджмент: учебник. - 2- изд., доп. - Новосибирск: СГУПС, 2009.- 292 с.
439. Ценовая политика ресторана. Как заставить клиента заплатить вашу цену. - М.: Современные розничные и ресторанные технологии, 2001.
440. Центр Петербурга – Пулково: легкорельсу придется подождать. 05.09.2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bn.ru/articles/2011/09/05/85773.html> (дата обращения 17.04.2012).
441. Частно-государственное партнерство при реализации стратегических планов: практика и рекомендации. - СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2005.
442. Черепанов О. Как заработать на внешнем клиенте // Современный отель.- №1-2 (59).- Январь - февраль 2013. – С. 59.
443. Чичканов А. Туризм в Санкт-Петербурге 2011-2016: конгрессы, выставки, яхты и Центр привлечения туристов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru> (дата обращения 10.09.2012).
444. Что происходило на региональных рынках общепита // Restaurant Explorer. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.restology.ru/delo/35-krizis/122-region> (дата обращения 11.12.2011).
445. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2006. – 448 с.
446. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. – М.: Изд-во КноРус, 2005. – 319 с.
447. Шамликашвили В.А. Управление производством и потреблением туристских услуг: автореф. дис. ... докт. эконом. наук. – СПб., 2010.
448. Шапкин В. Состояние и прогноз обновления парка воздушных судов гражданской авиации России // Aviation Explorer. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aex.ru/docs/3/2012/3/8/1531/> (дата обращения 14.02.2013).

449. Шерешев Г. Г. Комплексное стратегическое управление предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса//Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития предпринимательства в условиях кризиса». 30 сентября 2010 г. ГУСЭ. СПб., 2011. С.296-299.

450. Шерешев Г. Г. Определение стратегии как условие обеспечения эффективного стратегического управления предприятием ресторанного бизнеса//Сборник материалов научно-практической конференции «Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: проблемы управления модернизацией экономики», СПбГУ, 3 декабря 2010 г. СПб., 2011.

451. Шерешев Г.Г. Возрастание значения стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса //Вестник НАТ. 2010. №4. С.37-41.

452. Шерешев Г.Г. Использование современных маркетинговых технологий в стратегическом управлении ресторанным бизнесом// Туризм и биологическое разнообразие. Сборник тезисов докладов международной межрегиональной научно-практической конференции по случаю Всемирного Дня туризма 21-22 сентября 2010 г. (Санкт-Петербург, Россия). Часть 2.- СПб.: ИНЖЭКОН. 2010. – 230 с. С. 131-134.

453. Шерешев Г.Г. Стратегическое управление предприятиями ресторанного бизнеса в условиях кризиса//Международный и отечественный опыт модернизации в экономической и правовой сфере: история и современность: сб. аннотаций международной научно-практической конференции. 16 декабря 2010 года. Научное издание./под общ. ред. к.ю.н., проф. Т.И. Козловой; Институт правоведения и предпринимательства, Межрегиональная общественная организация юристов и предпринимателей «ФОРУМ».-СПб.: Изд-во ИПП. 2010.- 40 с. С.39.

454. Широкова Г.В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей //Менеджмент в России и за рубежом.- №2. - 2007.

455. Шмелева Е. ГЧП с приставкой "квази". Понимание субъектами РФ сущности государственно-частного партнерства отличается от мировой практики// "Российская Бизнес-газета" №760 (27) 27.07.2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2010/07/27/partners.html> (дата обращения 12.12.2011).

456. Шок Патти Д., Боуэн Джон Т., Стефанелли Джон М. Маркетинг в ресторанном бизнесе.- М.: Издательский дом "Ресторанные ведомости", 2009. 240 с.

457. Шпилько С. Въездной туризм может стать высокодоходным// Журнал «Экономика России: XXI век». № 20. [Электронный ресурс]. URL:[http:// www.ruseconomy.ru/nomer 20_200511/ ec37.html](http://www.ruseconomy.ru/nomer_20_200511/ec37.html) (дата обращения 16.01.2012).

458. Шувалов В.Н. Влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия //Российское предпринимательство. - № 10. - 2004.

459. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном/ Пер. с англ. – М.: РосКонсульт, 2004. – 256 с.
460. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом. - № 1. - 2000
461. Эрдош Дж. Кейтеринг: Как начать и успешно вести выездной ресторанный бизнес. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 238 с.
462. Якунин В.И. Партнерство в механизме государственного управления // Социологические исследования. - 2007. - №2.
463. Яшин С.Н., Боронин О.С. Многокритериальная оценка экономической эффективности инновационных проектов // Экономические науки. Математические и инструментальные методы экономики. № 11(72). – 2010. - С. 253-256.
464. Bateson J.E., Hoffman D.K. Managing Services Marketing: Text and Readings. – 4th ed. – New York: The Dryden Press, 1999. – 471 p.
465. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge: The MIT Press, 1962. – 480 p.
466. Contracting for Road and Highway Maintenance. March 2003. [Электронный ресурс]. URL: [http://www-esd.worldbank.org/pbc_resource_guide/Docs-latest%20 edition/ cases-and-pdfs/htg21.pdf](http://www-esd.worldbank.org/pbc_resource_guide/Docs-latest%20edition/cases-and-pdfs/htg21.pdf) (дата обращения 17.01.2012).
467. Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990. – 298 p.
468. McDonalds кризис не помеха. [Электронный ресурс]. URL: <http://finance.rol.ru/news/article1E29D/default.asp> (дата обращения 16.11.2012).
469. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. P. 6.
470. Porter M. What Is Strategy /Harvard Business Review. – 1996, November/December. – Pp. 61 – 78.
471. Porter Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2008, p.86.
472. Public private Partnership Road Maintenance Contracts in Spain/ Past, Present and Future/ Dushanbe, November, 2009. Tajikistan. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.carecinstitute.org/uploads/events/2009/Road-Development-Seminar-Tajikistan/Elsamex-PPP-Road-Maintenance-Contracts.pdf> (дата обращения 14.11.2012).
473. Public Private Partnership: Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung und Unternehmer (Dokumentation) // Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. 2003.
474. Public-Private Partnerships for Highway Infrastructure: Capitalizing on International Experience (Государственно-частное партнерство в дорожной инфраструктуре: опираясь на международный опыт). [Электронный ресурс].

URL: <http://international.fhwa.dot.gov/pubs/pl09010/pl09010.pdf> (дата обращения 14.11.2012).

Научное издание

Клейман Анатолий Александрович,

Евреинов Олег Борисович,

ИНФРАСТРУКТУРА ТУРИЗМА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Монография

Редактор *Р.А. Кулагин*

Корректор *К.С. Романов*

Компьютерная верстка *Е.А. Азарова*

Подписано в печать 24.03.2014 г. Формат 60х84/16.

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Усл. печ. Л. 24,0. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство Д.А.Р.К.»

198215, Санкт-Петербург, а/я 77, Кулагиной Е.О.

E-mail: da_rk@inbox.ru