

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В МАЛЫХ ГОСТИНИЦАХ

Постановка проблемы в общем виде. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения бизнес-планирования. Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко используемый практически во всех областях независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности. Это документ, в котором изложены организационные, производственные и рыночные аспекты предлагаемого бизнеса, а также представлены плановые расчеты объемов производства, вкладываемых инвестиций и получаемых финансовых результатов. Кроме того, бизнес-план может корректироваться в зависимости от состояния конъюнктуры рынка и тем самым адаптироваться к непредсказуемым рыночным ситуациям. Отсюда следует, что дальнейшее повышение эффективности функционирования предприятий индустрии туризма, в том числе и малых гостиниц в настоящее время не может рассматриваться вне контекста использования бизнес-планирования.

Анализ последних исследований и публикаций. В современных научных публикациях довольно содержательно представлены как характеристика бизнес-плана, так и этапы его составления [1-4]. Так, Герчикова И.Н. справедливо отмечает, что сущность бизнес-планирования проявляется в конкретизации целей развития предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [1, с. 31]. При этом отмечается, что цели бизнес-плана можно рассматривать как желаемое положение предприятия. Как правило, сначала определяются общие цели, потом выделяются конкретные, которые означают промежуточные этапы в достижении общей цели. Необходимо согласиться с Василенко В., который подчеркивает, что подготовив бизнес-план, предприниматель получает инструмент контроля управления, обеспечивая тем самым постепенное продвижение предприятия к намеченной цели [4, с. 55].

Бизнес-план охватывает как внешние, так и внутренние цели. Основная внешняя цель заключается в том, чтобы определить будущих партнеров и кредиторов в успехе дела. Главная внутренняя цель бизнес-плана – быть основой управления предпринимательской деятельностью. Конкретные цели раскрывают содержание и особенности плановых подходов, особенности самого предприятия, специфику его деятельности. В тоже время, на наш взгляд, в научной литературе практически отсутствуют публикации, в которых разработка бизнес-планов учитывала бы специфику индустрии туризма и собственно продукт либо услуги предприятия, для которого разрабатывается данный документ. Особо следует подчеркнуть, что проблемы разработки бизнес-плана в общей системе управления применительно к гостиницам малого типа в экономической литературе не нашло глубокого научного отражения.

Целью статьи является выявление особенностей разработки бизнес-плана как важного инструмента совершенствования управления в малых гостиницах.

Изложение основного материала. Бизнес-план как стратегический документ должен быть сбалансированным по определенным задачам с учетом реальных финансовых возможностей малого предприятия. Для того, чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые определяются при разработке бизнес-плана.

Василенко В. выделяет три типа бизнес-планов: управленческие бизнес-планы, применяемые для управления текущей деятельностью и развитием предприятия; бизнес-планы проектов, направленные на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия; разовые бизнес-планы, направленные на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом [4, с. 31].

При выборе конкретного типа бизнес-плана необходимо учитывать, что его структура и объем зависят от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера данного бизнеса, от суммы инвестиций, необходимых для его организации, от объема и ассортимента будущих продуктов либо услуг. Основная же часть бизнес-плана имеет организационный и производственный характер. Соответствующие его разделы отражают сведения о продукте и услугах, их качестве, уровне цен, рынках сбыта, о результатах маркетинговых исследований, о конкурентоспособности и финансовых результатов от их продажи.

В рыночной экономике разработка бизнес-плана предоставляет дополнительные преимущества в управлении предприятием, которые находят отражение в необходимости анализа перспективы малого предприятия, позволяя осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению целей предприятия и его готовности к внезапным изменениям рыночных ситуаций.

Туристические и гостиничные предприятия выполняют одну из основных функций в сфере обслуживания туристов – обеспечивают их жильем и бытовыми услугами во время путешествий. Результатом производственно-эксплуатационной деятельности гостиниц является не «готовый продукт», а предложение особого вида услуг. При

этом услуги не могут производиться отдельно от существующего материального продукта, то есть без эксплуатации материально-технической базы, которая выступает основой производства и реализации предлагаемых услуг.

Общеизвестно, что туризм – одна из наиболее доходных экспортных отраслей, которая вносит весомый вклад в экономику многих стран, занимающихся этим видом деятельности. Например, в АРК в 2008 г. по сравнению с 2006 г. количество отдыхающих увеличилось на 0,5 млн. чел. или на 9,7%, при этом объем реализации всех видов услуг возрос на 1365,7 млн. грн. или на 61,5%, что, в свою очередь, обеспечило увеличение платежей в бюджеты от предприятий санаторно-курортного и туристического комплексов на 121,7 млн. грн. или на 73,9% (табл. 1).

Таблица 1

Динамика основных показателей, характеризующих работу предприятий санаторно-курортного и туристического комплексов Автономной Республики Крым за 2006–2008 гг.*

| Показатели | Единицы измерения | Годы | | | Отклонение (+,-) 2008 г. от 2006 г. | |
|---|-------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-----------|
| | | 2006 | 2007 | 2008 | абс. | относ., % |
| Количество санаторно-курортных учреждений и туристических предприятий, имеющих собственную базу размещения | единиц | 645 | 644 | 655 | +10 | +1,6 |
| Количество субъектов туристической деятельности, имеющих право на осуществление туроператорской и турагентской деятельности | единиц | 448 | 423 | 491 | +43 | +9,6 |
| Объем реализации всех видов услуг (в действующих ценах) | млн. грн. | 2220,9 | 2886,0 | 3586,6 | +1365,7 | +61,5 |
| Сбор платежей в бюджеты всех уровней от курортных регионов | млн. грн. | 1070,8 | 1565,9 | 2055,5 | +984,7 | +92,0 |
| Сбор платежей в бюджет от предприятий санаторно-курортного и туристического комплексов | млн. грн. | 164,6 | 241,1 | 286,3 | +121,7 | +73,9 |
| Численность работающих в санаторно-курортных (оздоровительных) учреждениях и на туристических предприятиях | тыс. чел. | 45,0 | 44,6 | 44,0 | -1 | -2,2 |
| Количество отдыхающих всего, в том числе: | млн. чел. | 5,13 | 5,73 | 5,63 | +0,5 | +9,7 |
| Численность организованных отдыхающих | млн. чел. | 1,17 | 1,28 | 1,26 | +0,09 | +7,7 |
| Численность неорганизованных отдыхающих | млн. чел. | 3,96 | 4,45 | 4,4 | +0,44 | +11,1 |

*Рассчитано по данным [5]

Среди современных средств размещения по обслуживанию туристов особый интерес представляют малые гостиницы, поскольку они легче адаптируются к каждому клиенту, создают атмосферу «дома вдали от дома», что не исключает привнесения в быт гостей национального колорита. Это позволяет малым гостиницам занять прочное положение на рынке туристических услуг.

На сегодняшний день не существует строго определенных международных или национальных норм, классифицирующих средства размещения по их объему. На практике принято деление гостиниц на четыре большие категории: малые гостиницы (до 150 номеров), средние (от 151 до 300 номеров), крупные (от 301 до 600 номеров) и гостиницы-гиганты (свыше 600 номеров). Надо заметить, что в зависимости от страны цифры в скобках могут существенно различаться. Например, европейская малая гостиница имеет, как правило, не более 50 номеров, в то время как ее американский аналог на 150 номеров тоже считается совсем небольшим заведением. По наиболее общему определению, малая гостиница в Украине - это предприятие гостиничного комплекса, где к услугам потребителя предоставляется от одного до пятидесяти номеров.

В современных условиях можно говорить о новом понимании сути и места бизнес-планирования в процессе управления малыми предприятиями. Бизнес-планирование следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что, в свою очередь, требует тесной взаимосвязи стратегического и оперативного планирования. В рамках малых предприятий бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирования (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных целей). Общеизвестным документом процесса бизнес-планирования является бизнес-план, который используется как средство управления. Для малых предприятий таким многоплановым управленческим документом может стать управленческий бизнес-план. В тоже время необходимо учитывать специфику малых предприятий при разработке бизнес-плана. Применительно к малым гостиницам такими особенностями являются:

- 1) иные целевые задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования;
- 2) меньший допуск на ошибку, так как это может привести к банкротству;
- 3) недостаточный опыт и более низкий уровень готовности менеджмента к выполнению бизнес-планирования;
- 4) большая зависимость от изменений внешней среды.

Одновременно несомненным преимуществом малых гостиниц для реализации системы бизнес-планирования является простота внутренней среды, что делает ее более обозримой и предсказуемой. Кроме того, в

малых предприятиях легче создать особый психологический климат, позволяющий сплотить людей вокруг его интересов и целей, что придаст процессу бизнес-планирования неформальный характер.

Помимо отмеченной специфики, на наш взгляд, особенности планирования бизнеса в малых предприятиях определяются еще и тем, на какой стадии развития оно находится: либо начинающее, либо уцелевшее, либо стабильное, либо расширяющееся предприятие.

Научный интерес представляет характеристика этапов разработки бизнес-плана в малой гостинице. В малых предприятиях основой бизнес-планирования становится управленческий бизнес-план, позволяющий соединить элементы стратегического и оперативного планирования. В процессе стратегического планирования используются обычно все процедуры, предусмотренные этим видом планирования, но они более сокращены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью менеджмента этих предприятий построить сложные прогнозы и стратегические планы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей. Логика построения управленческого бизнес-плана исходит из трех определяющих элементов технологии бизнес-планирования: оценка текущего состояния предприятия; определение желаемого состояния предприятия; выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей. Первым этапом разработки бизнес-плана в малой гостинице должно быть составление общего плана, включающего в себя основные элементы краткосрочного стратегического планирования, то есть предусматривающего основные его процедуры: анализ и целеполагание.

План, как модель деятельности малого предприятия, строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. Поэтому первым шагом при подготовке бизнес-плана является определение текущего положения предприятия. Оценив текущее состояние и потенциал предприятия, можно приступить ко второму этапу составления управленческого бизнес-плана - формулирование общих целей предприятия на планируемый период. В рамках управленческого бизнес-плана цели могут рассматриваться, как обязательства управленческого персонала добиться определенных результатов в планируемом периоде, например, существенное повышение качества предоставляемых услуг.

На основе общей цели предприятия определяются частные цели, при этом основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения малой гостиницы на понимание общей цели предприятия. Важнейшей проблемой определения целей подразделений является их четкое количественное выражение, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главным критерием выбора показателей является их взаимосвязь с общей целью предприятия, понятность показателя и возможность его измерения. Процесс преобразования общей цели малого предприятия в конкретные цели каждого подразделения осуществляется так называемым цепным методом, то есть в порядке обратному ходу технологических процессов (операций бизнеса). В западной практике для таких расчетов используется термин "Crossing up" - деловой термин планирования, использующий "метод отсчета назад".

Следующим этапом разработки бизнес-плана является маркетинговый план. В рамках этого плана создается детальный проект, который наглядно показывает, как малая гостиница собирается выполнить свой план, например, по повышению качества предоставляемых услуг.

Создание финансового плана является завершающим этапом разработки бизнес-плана в малом предприятии, при этом его содержание традиционно включает разработку трех основных финансовых документов: отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, план движения денежной наличности.

Финансовый план начинается с раздела, где собираются в единое целое все предположения, сделанные в процессе разработки планов подразделений. Основная цель раздела - дать пояснение всех предположений, на базе которых составлен текущий бизнес-план. Можно выделить два типа предположений, используемых в процессе формирования планов подразделений: ключевые и вторичные предположения. Если ключевые предположения нацелены на достижение главной миссии малой гостиницы, то вторичные предположения связаны с целевыми задачами относительно путей и конкретных мероприятий по их достижению.

Выводы. Дальнейшее совершенствование управления в малых гостиницах, как специфического средства размещения в отечественной индустрии туризма, обуславливает необходимость широкого распространения бизнес-планирования. Первостепенное значение приобретает разработка бизнес-планов с учетом особенностей, характерных данной форме обслуживания туристов, для обеспечения финансовой независимости и высокого уровня конкурентоспособности малых гостиниц. В то же время современные интеграционные процессы объективно диктуют потребность в профессиональной разработке бизнес-планов по конкретным направлениям деятельности малых гостиниц, что, в свою очередь, предполагает активизацию научного поиска.

Литература

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2005. - 180 с.
2. Матанцев, А. Н. 600 способов продвижения торговой марки / А.Н. Матанцев. - М., 2003. - 136 с.
3. Агафонова, Л. Г. Підготовка бізнес-плану. Практикум / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога. – К.: "Знання", 2000. - 184 с.
4. Василенко, В. Разрабатываем бизнес-план самостоятельно. Практическое пособие / В. Василенко. - 1999. - №23. - 98 с.
5. Програма розвитку Автономної Республіки Крим в сфері курортів і туризму на 2009-2011 роки [Електронний ресурс] Режим доступу: /www.rada.crimea.ua/proekts/doc09/1090-30-10prog.doc.