

Ye.A. Gorbashko, A.Ye. Andreeva

EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT METHODS AT HOTEL BUSINESS

Yelena Gorbashko – vice-rector for science, Head of the Department of Economics and Quality Management, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: quality@finec.ru.**

Anna Andreeva – post-graduate student, the Department of Economics and Quality Management, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: anna.andreeva73@mail.ru.**

We offer methodical recommendations concerning the choice of quality management methods for a hotel enterprise based on strategic and economic indicators including economic added value as the most objective financial criterion. We calculate economic indicators when applying various methods of quality management and distinguish the most effective method ensuring the best result to increase the competitiveness of a hotel.

Keywords: efficiency; economic added value; methods of quality management; hotel business; competitiveness; innovations; infrastructure.

Е.А. Горбашко, А.Е. Андреева

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Елена Анатольевна Горбашко – проректор по науке, зав. кафедрой экономики и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: quality@finec.ru.**

Анна Евгеньевна Андреева – аспирант кафедры экономики и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: anna.andreeva73@mail.ru.**

В статье предложены методические рекомендации выбора методов менеджмента качества для гостиничного предприятия на основе стратегических и экономических показателей, в том числе, экономической добавленной стоимости как наиболее объективного финансового критерия, сделан расчет экономических показателей при применении различных методов менеджмента качества и определен наиболее эффективный метод, обеспечивающий наивысший результат для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Ключевые слова: эффективность; экономическая добавленная стоимость; методы менеджмента качества; гостиничное предприятие; конкурентоспособность; инновации; инфраструктура.

Сегодня фактор качества в деятельности предприятия играет роль приоритетного как обеспечивающего конкурентное преимущество в условиях усиления конкуренции при различных политических и экономических ситуациях. Это особенно актуально в сфере гостиничных услуг, в которой качество обслуживания клиента занимает ключевое место в успешной дея-

тельности гостиничного предприятия. Вместе с тем улучшение качества должно быть экономически оправдано [1; 2; 4; 5], поэтому вопросы совершенствования качества деятельности гостиничных предприятий надо решать с помощью применения эффективных методов менеджмента качества. Однако сегодня методологических и практических разработок по дан-

ному научному направлению еще недостаточно [1; 2; 3; 4; 5; 6]. В связи с этим необходимо формирование методических рекомендаций по выбору методов менеджмента, целью которых должно быть достижение высокого качества деятельности при оптимальных затратах, дающих высокий экономический результат, что в целом повышает конкурентоспособность гостиничного предприятия.

В основе предлагаемых методических рекомендаций по повышению эффективности методов менеджмента качества лежат следующие положения, включающие:

1) формирование набора возможных к применению методов менеджмента качества, повышающих конкурентоспособность с точки зрения условий внешней макро- и микро- конкурентной среды и внутреннего потенциала предприятия;

2) определение экономической эффективности рассматриваемых методов менеджмента качества и выбор наиболее эффективного.

Альтернативные методы менеджмента качества, приемлемые в существующих рыночных условиях и отвечающие внутреннему потенциалу конкретного предприятия, определяются на основе инструментов и приемов стратегического менеджмента [3; 4]. В соответствии с этим в исследованиях автора проведен анализ ранжирования внешних и внутренних факторов гостиничного предприятия [1], который позволил сформировать следующие наиболее значимые методы менеджмента качества, необходимые для повышения конкурентоспособности в настоящих условиях с учетом внутренних компетенций гостиничного предприятия, а именно: метод «Бережливое производство» (метод 1), заключающийся в быстром обслуживании и экономном ведении процессов гостиничного предприятия, обуславливающий дополнительные инвестиции в технологии обслуживания, системы учета и подобное, что обеспечит эффекты за счет снижения текущих затрат и объемов оборотных средств; метод «Мотивация персонала плюс бережливое производство» (метод 2), включающий внедрение систем мотивации и непрерывное обу-

чение персонала, в том числе и методам бережливого производства, предполагающих инвестиции в человеческий капитал, обучающие программы и учетные системы, что обеспечит эффекты роста заполняемости номеров гостиницы с одновременным снижением некоторых видов материальных затрат; метод «Инновационная ценность гостиничных услуг» (метод 3), предполагающий инновации в качестве услуг, обуславливающий инвестиции в новое оборудование, инфраструктуру, что обеспечит эффекты от повышения объемов реализации за счет роста цен на услуги. Одновременное применение вышеперечисленных методов затруднено ограниченностью ресурсов и управленческими возможностями, что определяет проблему выбора.

Для определения эффективности методов менеджмента качества гостиничного предприятия предлагается проведение экономического анализа на основе общей теории эффективности с учетом отраслевых особенностей сферы гостиничного бизнеса. В мировой практике приняты следующие показатели экономической эффективности для гостиничного предприятия, отражающие специфику его деятельности [7], а именно: загрузка номерного фонда (OR, occupancy); средняя стоимость номера в сутки (ADR, average daily rate); средний доход на один номер с учетом коэффициента загрузки (RevPar, revenue per available room); средняя прибыль на один номер (GORPar, gross operating profit per available room); рентабельность текущих затрат. Для любых преобразований составляется план объема инвестиций. Общие показатели эффективности деятельности гостиничного предприятия включают: выручку от продажи номеров (Rooms revenue); чистую прибыль (NOPAT, операционную прибыль, чистый доход); инвестированный капитал (IC, Invested Capital).

В целом, эффективность деятельности и инвестиционная привлекательность гостиничного бизнеса должна определяться на основе показателя экономической добавленной стоимости (EVA) и оценки средневзвешенной стоимости капитала по

всем источникам финансирования (WACC). Критерием эффективности деятельности предприятия в результате применения методов менеджмента качества будет максимизация рыночной стоимости гостиничного предприятия:

$$V \rightarrow \max,$$

при условиях:

$$\Delta EVA > 0, \Delta V > 0;$$

$IC < V$ (принцип разрушения или создания стоимости),

где IC – величина инвестированного капитала.

Исходя из особенностей применения различных методов менеджмента качества (состава дополнительных затрат и получаемых эффектов) в гостиничном предприятии, формируются его базовые параметры и характеристики деятельности, представленные в табл. 1.

Базовые показатели табл. 1 позволяют определить результирующие экономико-финансовые характеристики эффективности деятельности гостиничного предпри-

ятия, представленные в табл. 2.

Применение метода 3 хотя и дает большую рыночную стоимость, но обуславливает «разрушение стоимости», т.е. стоимость предприятия в 2020 году будет меньше инвестированного капитала, что не отвечает условию эффективности деятельности. Остается выбор метода 1 или 2, из табл. 2 видно, что метод 2, включающий мотивацию персонала плюс бережливое производство, предпочтительнее в настоящий период, т.к. создает большую рыночную стоимость, превышающую инвестированный капитал при одновременном росте экономической добавленной стоимости. В результате метод 2 будет составлять основу стратегии данного гостиничного предприятия и приниматься к реализации на ближайший период. В будущем при изменении рыночных факторов, возможно, встанет задача нового выбора, отвечающего сложившимся внешним и внутренним условиям.

В заключение следует подчеркнуть,

Таблица 1

Базовые параметры деятельности гостиничного предприятия при различных методах менеджмента качества

Метод менеджмента качества	Год					
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
По заполняемости (загрузке) номерного фонда (OR)						
Метод 1	54,1%	55,7%	60,0%	63,7%	67,7%	71,7%
Метод 2	54,1%	55,7%	60,0%	68,5%	75,2%	81,9%
Метод 3	54,1%	55,7%	58,7%	61,9%	64,5%	66,7%
По ADR плата тыс. руб. за номер/сутки						
Метод 1	3,00	3,00	3,00	3,00	3,41	3,87
Метод 2	3,00	3,00	3,43	3,49	3,56	3,64
Метод 3	3,00	3,00	3,50	3,97	4,50	4,74
По рентабельности (эффект от экономии затрат)						
Метод 1	51,5%	52,2%	52,2%	52,2%	52,2%	60,0%
Метод 2	51,5%	52,2%	55,2%	57,7%	60,2%	62,7%
Метод 3	51,5%	52,2%	53,3%	54,4%	55,5%	56,6%
По эффективности бизнеса $RevPar=ADR*OR$ как тыс. руб. за номер/сутки						
Метод 1	1,62	1,67	1,80	1,91	2,31	2,78
Метод 2	1,62	1,67	2,06	2,39	2,68	2,98
Метод 3	1,62	1,67	2,06	2,46	2,90	3,16
Прибыль на номер $GOPPar$ (тыс. руб./номер в год)						
Метод 1	257,41	268,15	342,95	364,29	439,80	608,16
Метод 2	257,41	268,15	414,38	504,37	589,22	681,71
Метод 3	257,41	268,15	400,22	488,49	587,79	653,19

Источник: составлено автором.

**Результирующие характеристики гостиничного предприятия
при различных методах менеджмента качества**

Метод	Год	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	ИТОГО
Выручка от продажи номеров (Rooms revenue), тыс. руб.								
Метод 1		35 574	36 617	39 420	41 873	50 552	60 816	264 677
Метод 2		35 574	36 617	45 042	52 447	58 726	65 235	295 142
Метод 3		35 574	36 617	45 065	53 903	63 573	69 213	303 101
Скорректированная чистая прибыль, тыс. руб.								
Метод 1		15 445	16 089	20 577	21 858	26 388	36 490	136 755
Метод 2		15 445	16 089	24 863	30 262	35 353	40 902	163 742
Метод 3		15 445	16 089	24 013	29 309	35 267	39 192	158 865
Инвестированный капитал (IC, Invested Capital), тыс. руб.								
Метод 1		139 443	147 928	149 196	150 907	154 525	160 330	-
Метод 2		139 443	147 928	153 177	160 923	169 963	180 781	-
Метод 3		139 443	147 928	163 687	184 289	211 261	241 649	-
Годовые инвестиции в реализации стратегии, тыс. руб.								
Метод 1		-	-	7 128	7 496	8 959	10 668	34 219
Метод 2		-	-	10 847	12 567	14 001	15 475	53 251
Метод 3		-	-	25 204	30 146	35 554	38 708	129 140
Экономическая добавленная стоимость (EVA), тыс. руб.								
Метод 1		1 290	- 451	639	1 526	4 934	8 795	16 662
Метод 2		1 290	- 451	2 664	5 052	6 800	8 450	24 417
Метод 3		1 290	- 451	1 499	3 079	4 312	3 393	12 809
Рыночная стоимость (V), тыс. руб.								
Метод 1		-	-	-	188 168	192 755	196 117	-
Метод 2		-	-	-	195 981	202 981	209 924	-
Метод 3		-	-	-	182 412	202 597	227 304	-

Источник: составлено автором.

что конкурентоспособность гостиничного предприятия обеспечивается при наличии высокого качества ее деятельности при одновременном достижении максимальной эффективности, что определяет применение только таких методов менеджмента качества, которые позволяют получить наиболее высокие экономические показатели. Для этого необходим выбор стратегически эффективного метода менеджмента качества, производимый на основе предлагаемых методических рекомендаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева А.Е. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе методов менеджмента качества // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 4.
2. Горбашко Е.А. Управление качеством. М.: Юрайт, 2012. 447 с.

3. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в менеджменте качества. Приказ Ростехрегулирования от 18.12.2008 г. № 472-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Леонова Т.И. Экономические аспекты управления качеством. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. 100 с.

5. Окрепилов В.В. Экономика качества. В 2-х т. СПб.: Наука, 2011. 632 с.

6. Четыркина Н.Ю. Обеспечение конкурентоспособности организации методами менеджмента качества: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2014. 413 с.

7. Lang J. (n.d.). Global Market Perspective Q4 2014 // Hotel investment. Retrieved. 2015 September. URL: www.jll.com/gmp/market-perspective/hotels (дата обращения: 07.07.2017).