

казатель эффективности зависит от объема продаж и добавленной стоимости, а последние, в свою очередь, прямо пропорционально зависимы от конкурентоспособности товаров организации.

Таким образом, комплексная оценка конкурентоспособности предпринимательских структур может производиться в целях принятия стратегических управленческих решений (например, о разработке или модернизации структуры) при выходе на конкретный рынок, выборе варианта реализации стратегии организации из имеющихся альтернатив и т.д. Каждый из представленных показателей позволяет выявить предприятию отставание или преимущество по сравнению со своими конкурентами при оценке стратегии, воспринимаемой предпринимательскими структурами.

На основе анализа существующих методов и подходов к определению конкурентоспособности предприятия, можно заключить, что в большинстве случаев разработчики, пытаясь свести разнородные и разнонаправленные частные показатели конкурентоспособности в единый комплексный, не приводят обоснования функции сведения. При этом авторы, как правило, либо не предоставляют вообще обоснованной методики определения коэффициентов взвешивания при единичных показателях, либо предлагают устанавливать их методами экспертных оценок, что, либо исключает возможность практического применения методики, либо существенно снижает достоверность полученных результатов. Кроме того, некоторые методы предлагают для определения конкурентоспособности весьма ограниченный набор показателей, что также негативно влияет на достоверность результата. В связи с этим оценку конкурентоспособности предприятия наиболее целесообразно осуществлять с помощью экономических методов, которые лишены названных выше недостатков и имеют достаточно четкое экономическое обоснование. Следует также отметить, что все показатели, предлагаемые в рассмотренных выше методах и подходах, оценивают конкурентоспособность предприятия в статике. Это не позволяет рассматривать возможность управления конкурентоспособностью предприятия. Поэтому необходимо создать систему оценочных показателей адекватную методам управления конкурентоспособностью.

УДК 338.488.2:640.41(476-25)

**РЫНОК ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ  
г. МИНСКА: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ**

*Т.Г. Зорина*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»,  
г. Минск, Республика Беларусь*

По количеству гостиниц Республика Беларусь отстает от европейских городов: если в Лондоне почти 1000 гостиниц, в Париже – более 1500, в Москве – около 200, а в Минске – 29. По существующим на Западе нормам на 50 жителей столицы должно приходиться одно гостиничное место, а для региональных центров этот норматив составляет одно гостиничное место на 200 жителей. В 2008 году в г. Минске одно гостиничное место приходилось на 1744 жителя. Таким образом, максимальное прогнозируемое количество гостиничных мест для г. Минска составляет 36500, при существующих – 1049,1 (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика развития гостиничного хозяйства г. Минска в 1990-2008 г.г.

Годы	Число гостиниц	Количество номеров	Единовременная вместимость средств размещения	Коэффициент заполняемости
1990	17	4740	1630,6	94,2
1995	22	5992	1121,7	51,3
2000	24	5292	916,5	47,4
2005	27	5000	833,0	45,6
2006	27	4994	924,9	50,7
2007	30	5388	957,9	48,7
2008	29	5568	1049,1	51,6

Как видно из таблицы 1. количество гостиниц в г. Минске имеет неустойчивую тенденцию. Так, в 1995 году в городе насчитывалось 22 гостиницы с общим количеством 5992 номеров (в среднем 272 номера на одну условную гостиницу), в 2000 году с введением в эксплуатацию двух новых гостиниц номерной фонд сократился до 5292 номеров (221 номер на одну условную гостиницу). Тенденция к уменьшению номерного фонда гостиниц сохранялась до 2007 года, когда на 30 гостиниц приходилось 5388 номеров (180 номеров на одну условную гостиницу), а в 2008 году в городе действовало 29 гостиниц с номерным фондом около 5500 номеров. Такая динамичность на рынке гостиничной недвижимости обусловлена рядом причин.

1) Привлекательность гостиничного бизнеса и развитие мирового рынка гостиничных услуг. Ежегодно в мире открывается около 250 гостиниц. Кроме того, рентабельность отдельных гостиниц г. Минска в 2008 году достигла 43%. Эти факторы побуждают инвесторов вкладывать свои средства в гостиничный бизнес. Однако далеко не всем удается достигнуть успеха и часть гостиниц переоборудуется, перепродается, меняет формат. Интересным является тот факт, что эффективность функционирования гостиниц неравномерна в зависимости от форм собственности. Так, в 2008 году 59% гостиниц находилось в государственной собственности, 34% - в частной и 7% - в собственности иностранных лиц. В то же время в течение этого года 49% туристов было размещено в гостиницах государственной собственности, 45% - в частных гостиницах и 6% - в гостиницах, принадлежащих иностранным лицам. Принимая во внимание тот факт, что государственные гостиницы имеют больший номерной фонд, эти данные свидетельствуют об относительно невысоком коэффициенте заполняемости гостиниц, находящихся в государственной собственности и достаточно высоком значении этого показателя для частных гостиниц.

2) Снижение спроса на услуги гостиниц. Как видно из таблицы 1. коэффициент заполняемости гостиниц упал по сравнению с 1990 годом на 42,6% и составляет лишь 51,6% (рис. 1).

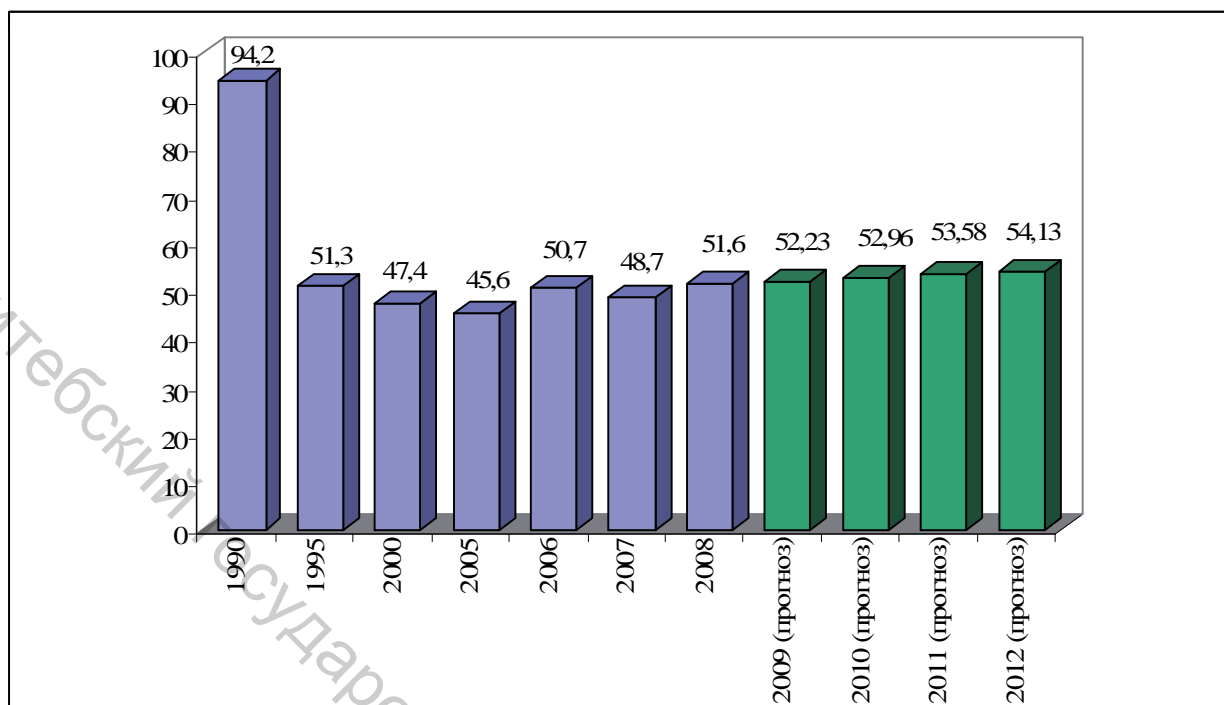


Рисунок 1 - Динамика коэффициента заповняемости гостиниц г. Минска в 1990-2012 г.г.

Тем не менее, существует тенденция к повышению данного показателя. Так в 2008 году по сравнению с 2007 годом он возрос на 2,9%. Однако сохранение данного показателя на уровне 50% свидетельствует о том, что около половины гостиничного фонда простаивает. При условии сохранения текущих тенденций в ближайшие годы коэффициент заповняемости минских гостиниц существенно не изменится и достигнет к 2012 году 54,1%.

3) Несоответствие существующих гостиниц требованиям посетителей. Около 60% гостиничного фонда введено в эксплуатацию до 1990 года и нуждаются в капитальном ремонте. Отдельные государственные гостиницы испытывают нехватку инвестиций в ремонт и переоборудование номеров, что делает их непривлекательными для посетителей. По состоянию на 1 августа 2009 года 48,3 % номерного фонда гостиниц г. Минска нуждаются в ремонте. Кроме того, по-прежнему остается узким перечень оказываемых посетителям гостиниц услуг и качество оказания имеющихся услуг невысоким.

Эти причины обусловили переориентацию части ведомственных гостиниц на другие типы средств размещения, а именно перевод в общежития; а также реконструкцию и переоборудование под офисные помещения.

Расположение гостиниц г. Минска характеризуется следующими тенденциями.

1) Близость к историческому и административному центру города. В частности, ряд крупных гостиниц («Юбилейная», «Планета», «Беларусь», «Европа») находятся в непосредственной близости от исторического центра города «Троецкого предместья». На территории административного центра города, недалеко от площади Независимости также расположено несколько крупных гостиниц («Минск», «Октябрьская», «Crown Plaza»).

2) Развитость транспортной инфраструктуры в районе гостиниц. Так, отдаленные от центра города гостиницы («Турист» и «Орбита» и др.), которые расположены в жилых массивах города, за счет широко развитой транспортной инфраструктуры, в первую очередь, наличия в зоне доступности станций Минского метрополитена, попадают в зону 20-30 минутной доступности к центру.

Можно констатировать неравномерное распределение гостиниц г. Минска по административным районам (рис.2). 25% гостиниц сосредоточено в Центральном районе, 15% - в

Московском, по 10% - в Заводском, Октябрьском, Партизанском, Первомайском и Фрунзенском районах, 7% - в Ленинском и лишь 3% - в Советском районе.

Деятельность гостиниц дифференцируется в зависимости от административно-территориальной их принадлежности. Так на территории Центрального района находится четверть минских гостиниц, с единовременной вместимостью 38% от общего объема. В течение 2008 года в гостиницах Центрального района было размещено 34% туристов, посетивших столицу. Такое несоответствие долей свидетельствует о том, что гостиницы, расположенные в Центральном районе, обладают достаточно большим номерным фондом и при этом обладают уровнем загруженности ниже среднего по городу. В Первомайском же районе сосредоточено лишь 10% относительно небольших гостиниц (7% единовременной вместимости) с достаточно высоким коэффициентом загрузки (13% от общего количества размещенных) (рис.2.). Таким образом, несмотря на высокую концентрацию гостиничных мест в центре города, туристы отдают предпочтение небольшим гостиницам в районах несколько отдаленных от центра, что позволяет сделать выводы о необходимости перспективного размещения гостиничного фонда именно в этой части г. Минска.

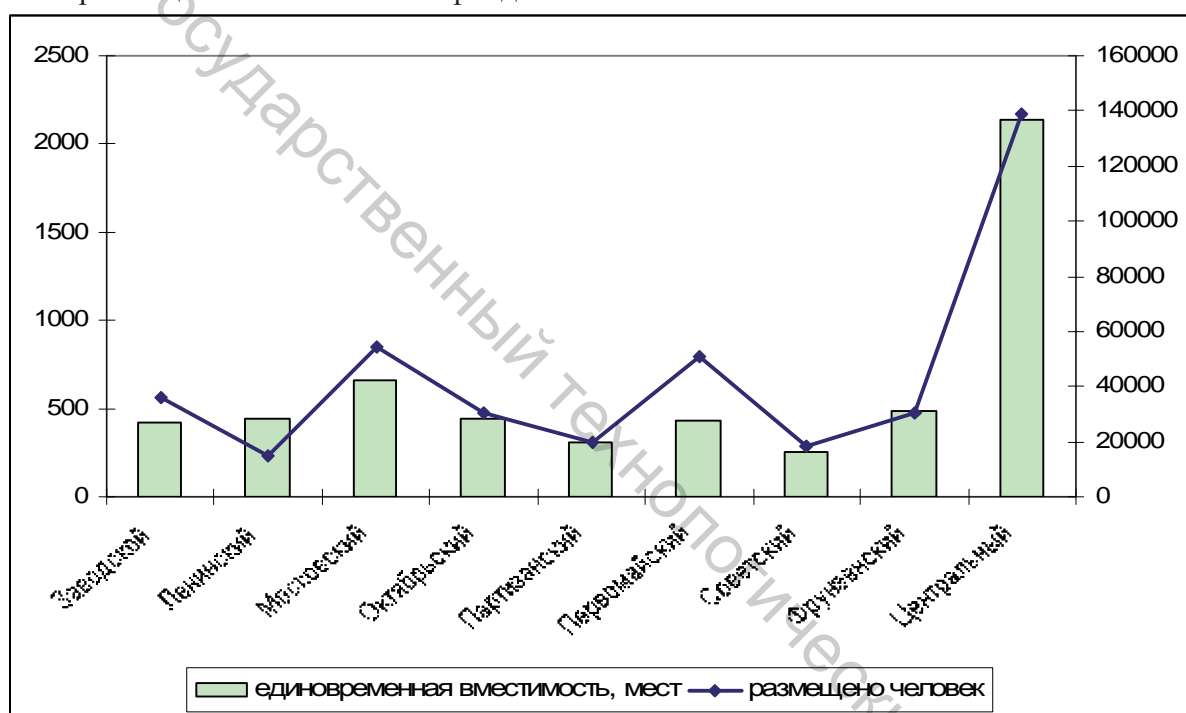


Рисунок 2 - Административно-территориальная принадлежность гостиничного фонда г. Минска

В настоящее время отсутствует единый подход к классификации и определению классности гостиниц г. Минска. Гостиницы, построенные до 2000 года, принято классифицировать по разрядам. По состоянию на 1 января 2009 года в г. Минске расположено четыре гостиницы высшего разряда; одна - I разряда; две - II разряда; четыре - III разряда, две - IV разряд и шесть - без указания разряда. Кроме того, в столице имеются 10 современных гостиниц, среди которых 10% - \*\*\*\*\*, 20% - \*\*\*\*, 60% - \*\*\* и 10% - \*\*.

Анализ динамики средней выручки на одного посетителя гостиниц г. Минска показывает, что при среднем пребывании посетителей в гостиницах города 2 дня их затраты на размещение колеблются в диапазоне 270 – 340 тыс. руб. Следовательно, большинство посетителей отдают предпочтение гостиницам средней категории или номерам эконом-класса в гостиницах высшей категории.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие выводы.

1. Исходя из существующих тенденций количество гостиниц в г. Минске будет расти. Согласно данным прогноза с использованием метода подбора функций количество гостиниц к 2012 году достигнет 31. Безусловно, этого количества недостаточно для столицы европейского государства, исходя из нормативов, применяемых в мировой практике. Однако, 50%-ный уровень заполняемости существующих объектов гостиничного хозяйства, предполагает наличие резервных фондов, которые с учетом введения двух новых объектов позволят удовлетворить растущий спрос на гостиничные услуги в течение прогнозного периода.

2. В перспективе насыщение данного рынка целесообразно осуществлять посредством введения гостиниц категорий \*\* и \*\*\*\*. При этом следует отдавать предпочтение расширению частного сектора. Как показало проведенное исследование, наибольшим спросом пользуются частные небольшие гостиницы, расположенные в некотором удалении от центра города. Такие гостиницы обладают высокой конкурентоспособностью, предлагая уровень обслуживания выше среднего и широкий перечень услуг при доступных ценах.

3. Спрос на гостиничные услуги в г. Минске будет постоянно расти. Это обусловлено постоянным повышением интереса к Республике Беларусь со стороны иностранных туристов и бизнесменов. По результатам анализа состояния рынка был осуществлен прогноз выручки, поступающей от размещения туристов в гостиницах г. Минска. Так согласно оптимистичному сценарию, осуществленному с учетом текущих тенденций рынка (роста выручки от размещения в течение 2000-2008 гг.) и увеличению количества въезжающих в Республику Беларусь, выручка от размещения в гостиницах г. Минска составит в 2012 году 62084,11 тыс. долл. США. Согласно пессимистическому сценарию, учитывающему последствия мирового кризиса и его проявления на анализируемом рынке в 2009 году, а также сезонность спроса, значение данного показателя в 2012 году достигнет значения 2008 года и составит 48876,31 тыс. долл. США.

УДК 338.24

## **АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ**

**В.И. Иванов**  
**ВФ УО ФПБ МИТСО,**  
**г. Витебск, Республика Беларусь**

Теория и практика антикризисного управления предприятий и экономики в целом предусматривает разработку антикризисных программ на основе программно-целевых методов. Важнейшими составляющими этих программ, на наш взгляд, должны стать разделы: по маркетингу, ресурсно-ому обеспечению, реструктуризации форм управления, а так же набор осмысленных моделей поведения менеджеров высшего и среднего звена управления. К сожалению, такие программы на предприятиях, где они разработаны, носят в основном формальный характер. Причина не только в политике выжидания, а в отсутствии на предприятиях высоко профессиональных, мобильных, нестандартно мыслящих менеджеров, маркетологов, способных на разработку эффективных антикризисных мероприятий и моделей поведения.

Несмотря на индивидуальный характер этих программ, они должны отвечать, на наш взгляд, следующим требованиям:

1. Производить надо только то, и в таком количестве, что можно продать. Работа на склад в условиях отсутствия чёткой перспективы сбыта продукции, ещё более осложняет финансово-экономическое состояние предприятия. При хроническом дефиците оборотных средств, их замораживание в товарных запасах приведёт к их полному отсутствию, и как