

маловажную роль в устойчивости предприятия. К положительной динамике деятельности фирмы можно также отнести увеличение реинвестированной прибыли предприятия.

Если рассматривать увеличение привлеченного капитала в организации, то с одной стороны можно сказать, что это закономерно из-за увеличения объемов работ, но реальной финансовой устойчивости организации данный факт не прибавляет, с чем можно согласиться на основании математических расчетов факторного анализа.

Если рассматривать ССМП-1, то по фактору изменения собственного капитала наблюдается положительная тенденция по расчету, но это не отражает реальной картины ситуации, ведь собственный капитал в этой организации снизился по сравнению с предыдущим периодом.

Таким образом, на основании аналитического анализа можно согласиться с тем, что финансовая устойчивость организации снизилась, но в меньшей степени, чем нам отражают математические расчеты.

Таким образом, на предприятиях строительной индустрии наблюдается негативная тенденция в области финансовой устойчивости, в частности в области концентрации собственного капитала. Наблюдается это в основном в увеличении рисков предприятий. Риски неразрывно связаны с займами денежных средств и нарастании дебиторской задолженности, а также уменьшением собственных средств организации.

Эффективность привлечения международного оператора в управлении гостиничной недвижимостью

Лагуткина Н.С.

(научный руководитель – Винокурова Н.Е.)

Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь

В связи с предстоящим Чемпионатом мира по хоккею, который Беларусь примет в мае 2014 года, в Минске идет активное строительство и проектирование новых отелей, чтобы разместить с ком-

фортом всех гостей столицы. Уже к концу 2013 года – началу 2014 года в Минске появятся 11 новых отелей различных категорий: от бюджетных 1-звездочных до отелей класса люкс. Приблизительно 40 проектов новых гостиничных объектов находится на стадии строительства и проектирования.

Большинство девелоперов, сталкиваясь с тем, что реализация проекта в гостиничной сфере является процессом намного более сложным и комплексным, чем в других секторах недвижимости, предпочитает прибегать к услугам специализированных управляющих компаний. В условиях низкой конкуренции, характерной для отечественного гостиничного рынка, эффективность привлечения внешней управляющей компании не настолько очевидна, как на насыщенном рынке, что и обуславливает выбор многих белорусских девелоперов в пользу варианта самостоятельного создания и управления гостиничным проектом. О том, какие последствия может повлечь за собой такое решение в долгосрочной перспективе, основных преимуществах и недостатках сотрудничества с оператором в процессе гостиничного девелопмента, а также вариантах его организации пойдет речь в данной статье.

Дефицит на минском гостиничном рынке все еще настолько велик, что многие девелоперы задаются вопросом: «А зачем нам оператор? Проекты гостиниц и без них так хорошо идут, что мы и сами справимся. Потом уже, если будет совсем плохо, пригласим оператора». Но если понимать, что гостиница строится не на 5, а хотя бы на 50 лет, то обеспечить долгосрочную конкурентоспособность проекта на всех стадиях развития рынка – как на подъеме, так и на спаде – можно только путем привлечения на длительный период управления (как минимум 20 лет) международного оператора. Если же оператор приглашается в уже существующий проект, то это серьезные проблемы для владельца, поскольку привлечь высококлассного специалиста в функционирующую гостиницу сложно, а те операторы, которые согласятся работать с уже готовым продуктом, как правило, выдвигают довольно жесткие условия сотрудничества. В данный момент можно отметить, что профессиональные девелоперы считают обязательным условием реализации гостиничного проекта привлечение международного оператора еще на начальных стадиях проектирования. Из присутствующих на отече-

ственном рынке международных операторов можно назвать только InterContinental Hotels Group, представленный в Crown Plaza (г. Минск).

В мировой практике существует несколько способов сотрудничества между девелопером и гостиничным оператором – франчайзинг, аренда и управление.

В рамках франчайзинга девелопер самостоятельно управляет гостиницей, но под торговой маркой международного оператора. При этом владелец объекта получает также возможность использования не только торговой марки, но и всех объектов нематериальной собственности оператора. Вознаграждение оператора в этом варианте сотрудничества не зависит от успешности функционирования самой гостиницы, а представляет собой фиксированные периодические и/или единоразовые выплаты.

Поэтому франшиза выгоднее владельцу объекта, чем оператору, поскольку, помимо меньшего заработка сравнительно с договором на управление, владелец брэнда рискует тем, что не все его стандарты будут в этом проекте соблюдаться. Любая гостиничная сеть, которая готова продать франшизу, хочет быть уверена в том, что в результате не пострадает ее имя. Поэтому международные операторы очень неохотно соглашаются на передачу франшизы.

Столичный отель CrownPlaza работает на основе договора франшизы.

В случае аренды девелопер передает оператору гостиницу во временное пользование за фиксированную плату. Очевидно, что размер арендной платы не зависит от того, насколько прибыльна деятельность гостиницы. Вариант аренды, при котором оператор несет полную ответственность за деятельность гостиницы и распоряжается всей полученной прибылью, имеет определенные преимущества и недостатки для обеих сторон. Оператор за фиксированное вознаграждение имеет возможность получать неограниченную прибыль, размер которой будет зависеть от того, насколько эффективными окажутся результаты его работы. В случае же, если гостиница окажется убыточной, это будут убытки исключительно оператора. Девелопер же, в свою очередь, получает фиксированный доход, с одной стороны, ограничивая свой риск, но с другой, в слу-

чае более успешного развития событий, – недополучая определенную часть прибыли.

На белорусском рынке нет ни одного примера сотрудничества оператора и владельца гостиничного объекта на основе договора аренды.

Самым распространенным вариантом привлечения гостиничного оператора является передача ему объекта недвижимости в управление. В этом варианте сотрудничества владелец номинально сохраняет за собой руководящие позиции по каждодневному управлению (и несет все бизнес-риски), однако фактически передает гостиницу со всем персоналом профессиональному оператору в лице генерального управляющего и ряда других управленцев гостиницы, которые приглашаются оператором для организации работы предприятия.

Принципиальное отличие сотрудничества на основе договора на управление от франшизы заключается в том, что в первом случае оператор получает вознаграждение, размер которого зависит от успешности деятельности гостиницы. Вся оставшаяся прибыль (или убытки), в отличие от варианта аренды, поступает к владельцу объекта.

Таким образом, вариант договора на управление является «золотой серединой» между арендой и франчайзингом, позволяющей компенсировать недостатки, присущие как первому, так и второму варианту. Сегодня это самый распространенный вариант не только в странах СНГ, но и во всем мире.

В 2011 году уровень загрузки минских гостиниц в среднем составил 63%, и явился рекордным за последние 7 лет.

По европейским меркам это неплохой показатель среднего уровня загрузки.

Рост числа гостиниц в 1,5 раза при неизменном объеме въездных туристических и бизнес-поездов в перспективе сможет оказать влияние на доходность гостиничного бизнеса. Самым чувствительным сегментом будут гостиницы стандарта 5*, которых, согласно заявленным проектам, в среднесрочной перспективе будет построено больше всего.

Вопрос поддержания заполняемости гостиниц на высоком уровне нужно решать комплексно. С одной стороны, необходимо

принимать меры для увеличения туристического потока. С другой стороны, качество сервиса, в том числе и в гостиницах, должно возрасти. Иностранному туристу ориентируется на тот уровень сервиса, к которому он привык. Поэтому вполне логично, что появление в Минске большого числа международных гостиничных операторов и отелей под их управлением приведет к росту качества услуг в целом по рынку.

В Минске уже планируется реализация нескольких проектов с привлечением международных операторов. Среди них - "Кемпински", Hyatt, Radisson, Hilton, Accor (Mercure, Novotel).

Таким образом, можно отметить, что гостиничный бизнес в Беларуси развивается довольно активно, а, значит, усиливается конкуренция в борьбе за потребителя. Девелоперы сегодня уже начинают осознавать, что гостиничный бизнес имеет свою специфику и при развитии проектов гостиниц лучше полагаться на опыт профессионалов. В этих условиях целесообразность привлечения международного оператора – носителя всемирно известного брэнда и отработанных технологий управления гостиницей – очевидна и проявляется в его возможности генерировать стабильный денежный поток на высоком уровне доходности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур И.И. Девелопмент недвижимости: Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Омега – Л, 2009. – 1035 с.

2. Сиротко М.А. У гостиничного бизнеса растет рейтинг популярности. Публикация газеты «НБ», 2010.