

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

УПРАВЛЕНИЕ ПАНСИОНАТОМ

Дмитрий Соколов,

заместитель директора по развитию пансионата «Восход»

Когда-то каждое крупное предприятие или ведомство имело на своем балансе объекты социально-культурной сферы. С началом реформ в стране объекты «социалки» стали объявляться непрофильными, от них предпочитали избавляться либо перепрофилируя, либо продавая, либо бросая их на произвол судьбы. Сегодня пансионаты и дома отдыха переживают непростое время, что требует более тщательных подходов к управлению и повышению эффективности.

После войны, восстанавливая разрушенную экономику, не забывали про социальную сферу и не откладывали ее создание на потом. Начиная с 1946 г. по всей стране практически при каждом предприятии активно строили детские лагеря и пансионаты. Были уверены, что они будут нужны всем, нужны будут детям и внукам.

К концу 80-х таких объектов насчитывалось более 40 тысяч. Социалистическая экономика предполагала нормативный учет затрат, в котором все было строго регламентировано. На основе этого принципа формировались планы, которые необходимо было неукоснительно исполнять.

С началом реформ для социальной сферы стали кардинально меняться «правила игры». В бюджетах многих предприятий возникли «дырки». И финансировать социальную сферу по изначально заложенным нормативам затрат для них оказалось весьма накладно.

Свой отпечаток наложили постоянные рыночные реформы, которые резко сменили экономические приоритеты, в первую очередь, в социальной сфере.

По данным Госкомстата РФ (рис.), хорошо видны ее тенденции: непрерывный превышающий инфляцию рост стоимости услуг ЖКХ и на их фоне стагнация по многим другим видам услуг, в т.ч. и по услугам пансионатов и домов отдыха.

Стоимость таких услуг уперлась в потолок и ее рост в 2010 г. практически остановился, в отличие от тех же услуг ЖКХ.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

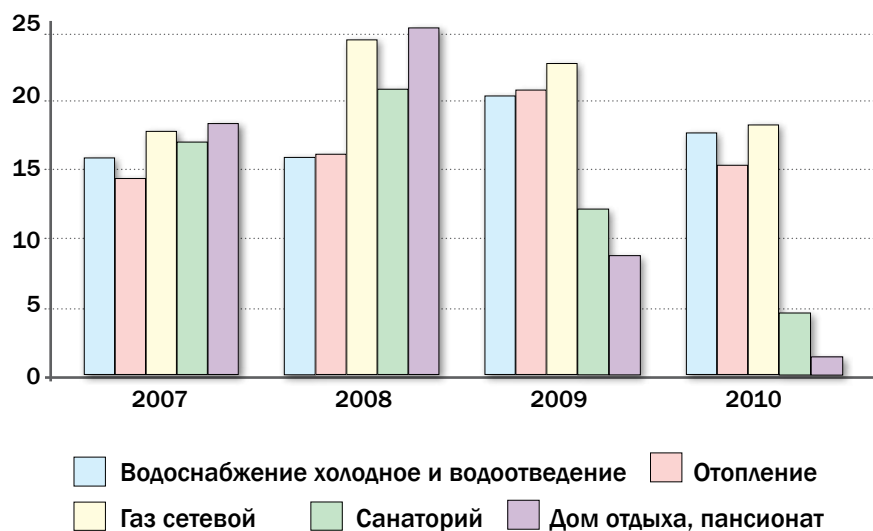


Рис. 1. Динамика прироста цен в % к предыдущему году

Созданные в годы советской власти в формате семейного отдыха пансионаты оказались в очень трудном положении. С одной стороны, непрерывный рост затрат по таким чувствительным статьям как электроэнергия, теплоснабжение и др. С другой стороны, существенное изменение приоритетов и самого формата семейного отдыха.

В ситуации, когда неделя отдыха в ближайшем Подмосковье сопоставима по цене с отдыхом в солнечном Египте или Турции, трудно ожидать большого интереса к отдыху в Подмосковье той же осенью или весной.

Безусловно, деятельность подавляющего числа отечественных пансионатов в современных экономических условиях по объективным причинам убыточна и не может существовать без дотаций и поддержки. Кредиты на развитие в текущей ситуации лишь ту же затянут финансовую удавку... Тем не менее, те предприятия, которые сочли возможным и нужным сохранить высокие социальные стандарты для своих сотрудников, стали искать способы и средства, чтобы сделать финансово-хозяйственную деятельность своих пансионатов более эффективной.

Обязательным условием поддержки, как правило, является постоянное снижение показателя убыточности деятельности.

Особенности планирования

По неофициальной статистике, среднегодовая загрузка подмосковных пансионатов и здравниц не превышает 50%. Да и в других регионах картина, полагаю, не лучшая. Яркая выраженная сезонность накладывает сильный отпечаток на процессы планирования и оптимизации операционной деятельности.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Основная нагрузка, как правило, приходится на выходные и праздничные дни, а так же на летний период, когда массово организовываются детские оздоровительные лагеря.

В межсезонье (весна, осень) загрузка падает в среднем до 20%, а расходы остаются практически неизменными. Это и заработная плата персонала, и затраты на отопление, электроэнергию, охрану, налоги и т.п. Отсюда и начинаются основные убытки. На их величину влияет не только загрузка с инфляцией, но и погода.

Раньше в условиях плановой экономики были разрядки на путевки, которые сглаживали такие колебания, делали работу пансионата более ритмичной и более предсказуемой. Но сейчас такие возможности сужены и на повестке дня актуальным является выстраивание новых форм работы, ориентированных на работу с различными группами потребителей и улучшение таких показателей, как качество услуг, ассортимент и привлекательность услуг.

Подход к финансово-экономическому планированию, который сложился к настоящему времени в целом классический:

1. Обосновывается и формируется бюджетная заявка, в которой отражаются предложения, подготовленные сотрудниками пансионата. Как правило, такая заявка готовится в III–IV квартале предшествующего года. В ней отражаются и промежуточные достигнутые результаты, и ожидаемые в новом году доходы, запланированные инвестиционные вложения и объемы финансирования текущей деятельности.
2. По результатам ее рассмотрения в IV квартале доводится перечень контрольных показателей, который, в частности, для пансионата «Восход» утверждает корпорация ОАО «РКК «Энергия», в чьем ведении он и находится. Этот перечень включает в себя и лимиты на финансирование со стороны корпорации, и показатели операционной деятельности, и ценовые предложения для разных категорий услуг, в первую очередь, для сотрудников корпорации. Эти базовые показатели в дальнейшем формируют систему оценки эффективности деятельности пансионата.
3. После подведения итогов финансового года, когда по факту анализируются практически все основные аспекты деятельности пансионата, производится уточнение бюджета и инвестиционной программы. Уточнению, как правило, подлежат такие статьи, как приобретение основных средств, проведение капитального ремонта, осуществление строительства новых или реконструкции имеющихся объектов.

Однако выполнение планов всегда вносит свои коррективы. И это приходится учитывать в своих финансовых прогнозах и текущей деятельности. Слякотная зима или зима с аномальными морозами одинаково действует на большинство любителей активного зимнего отдыха.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Несмотря на регламентацию деятельности у пансионатов остаются возможности для улучшения качества оказания услуг и повышения эффективности управления. В числе приоритетных задач: кадры, рекламная и имиджевая работа, внедрение новых технологий и сервисов, внедрение информационных систем, ориентированных на построение интегрированного управленческого учета и отчетности.

Оправданная стратегия

По существу, доходную часть бюджета пансионата формируют два взаимосвязанных блока: блок услуг, ориентированный на работников компании, содержащей пансионат, и блок коммерческих услуг, ориентированный на остальные группы клиентов. Соотношение долей между этими блоками составляет порядка 30:70.

Многие пансионаты стараются активно развивать различные целевые программы, ориентированные на разные вкусы и предпочтения. Именно этого чаще всего ожидают от пансионатов и домов отдыха их клиенты. Об этом свидетельствуют и результаты исследования общественного мнения:

- 35 % респондентов считает, что для привлечения новых клиентов пансионаты должны повысить качество обслуживания;
- 32% — снизить цены на услуги;
- 18% — выровнять соотношение цена/качество;
- 10% — расширить набор предлагаемых услуг.

Следуя этим ожиданиям, для любителей активного отдыха обустраиваются, к примеру, горнолыжные трассы, строятся бассейны, спортивные площадки, для детей — различные игровые комнаты. Для деловых встреч и проведения конференций в пансионатах создаются современные конференц-залы, оснащенные скоростным Интернетом для проведения видеоконференц-связи.

Такая стратегия начинает приносить свои плоды.

Все более востребованным становится формат услуг, ориентированный для проведения деловых мероприятий, конференций, выездных семинаров. Причем как федерального масштаба, так и международного. Так, например, ежегодная Международная космическая олимпиада, посвященная космонавтике собирает старшеклассников со всего мира. Для ребят созданы все условия для проживания, состязания и отдыха. В дни проведения олимпиады проводятся телемосты с космонавтами, работающими на международной космической станции. Все это создает добрую атмосферу и оставляет прекрасные воспоминания у детей и взрослых. И таких примеров становится все больше.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Груз проблем

Несмотря на все попытки совершенствовать работу пансионатов и тенденцию к разнообразию и увеличению объемов оказываемых услуг, в современных экономических условиях сделать безубыточной работу пансионата все равно не удастся. Причин более чем достаточно. И это не только экономические факторы.

Выделяя основные риски в развитии пансионата, стоит остановиться на следующих аспектах, которые характерны, пожалуй, для всей сферы услуг:

- высокий уровень налогообложения;
- недостаточный платежеспособный спрос;
- недостаток собственных финансовых средств;
- кадровая проблема;
- доминирующий рост эксплуатационных издержек;
- неподъемные условия кредитования;
- необходимость постоянной модернизации и развития, в т.ч. активного использования новых возможностей, предоставляемых информационными технологиями.

Поиск оптимальных решений, как и у всех российских предприятий, непросто. Для преодоления рисков и ухода от убыточной деятельности пансионата требуются комплексные усилия.

Конечно, желательна и государственная поддержка. Но не в плане каких-либо дотаций и льгот для пансионатов или домов отдыха. А в плане создания условий для повышения благосостояния людей, развитие делового климата, направленных на созидательное развитие всего общества, а не на простую продажу природных богатств. Ведь именно возможности людей и компаний и являются важнейшим фактором и залогом сбалансированного и безубыточного развития сферы услуг в целом, и пансионатов в частности.

КОММЕНТАРИЙ

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Андрей Павлов,

руководитель направления «Сфера услуг и HoReCa», фирма «1С»

Среди актуальных задач предприятий социально-культурной сферы и индустрии гостеприимства — улучшение качества оказания услуг и повышение эффективности управления. Внедре-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ние информационных систем, ориентированных на построение интегрированного управленческого учета и отчетности, позволяет успешно решать эти задачи.

Современные отраслевые информационные системы для гостиницы, отеля или пансионата уже давно вышли за рамки автоматизации только процесса размещения гостей. Сегодня — это решения, которые содержат ряд готовых бизнес-процессов и объединяют все службы предприятия гостиничного бизнеса в единое информационное пространство (рис.).



Рис. 2. Совокупность типовых бизнес-процессов

Такой подход позволяет получать оперативную информацию о результатах деятельности всего предприятия в целом, своевременно реагировать на меняющиеся условия и принимать правильные управленческие решения.

Так, использование системы сканирования паспортов позволяет увеличить скорость обслуживания гостей при заезде. Стоимость проживания автоматически рассчитывается в зависимости от сезона, месяца, дня недели и т.п.

Службы бронирования, размещения и эксплуатации номеров оперируют едиными ресурсами предприятия, больше нет никаких накладок при размещении. Заезд гостя автоматически изменяет статус номера, что позволяет корректно организовать работу горничных по уборке номеров.

Карточка-ключ от номера теперь не только средство отпирания дверей, но и единая расчетная карта гостя. Все услуги отеля, ресторана или SPA-салона, с контролем глубины кредита,

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

записываются на лицевой счет гостя. Таким образом, взаиморасчеты с гостем сконцентрированы на стойке регистрации и легко контролируются.

Приведенные примеры — это только часть функций системы автоматизации, которые способны повысить эффективность работы персонала и качество обслуживания гостей. Автоматизация основных бизнес-процессов упорядочит и регламентирует всю внутреннюю работу, что, безусловно, сделает управление более прозрачным.

Кроме функции собственно автоматизации основных бизнес-процессов информационная система несет в себе еще и функцию хранения и накопления данных о ежедневной работе гостиничного комплекса для последующего анализа и управления.

Например, накопленную статистику по работам горничных, руководитель службы номерного фонда может анализировать по средней длительности выполнения работ, средней площади уборки, среднему времени простоя. Это позволяет более эффективно управлять персоналом и, как следствие, качеством обслуживания гостей.

Анализ расхода средств гигиены, белья, полотенец, чистящих и моющих средств и т.д. ведет к сокращению излишних затрат на обслуживание номеров.

Управленческая гостиничная отчетность обеспечивает коммерческого директора и руководителя отдела продаж удобными инструментами контроля дебиторской и кредиторской задолженности, позволяет анализировать статистику продаж в различных аналитических разрезах (видам размещения, контрагентам и договорам, гостиничным продуктам, номерам и т.п.).

Нередка ситуация, когда руководителем предприятия ставится задача повысить процент загрузки. В результате этот показатель имеет практически 100% величину, все номера заняты, работы много, но фактическая прибыль невелика. Поэтому традиционный контроль процента загрузки должен рассматриваться совместно с такими показателями, как средняя цена номера, средний доход с доступных номеров, средняя продолжительность проживания, что позволит более эффективно организовать работу и получать больше прибыли, даже если процент загрузки и не приближается к 100%.

Для бухгалтерии предприятия использование системы управления позволяет в автоматическом режиме, без повторного ввода информации вручную, получать данные о реализации услуг, вести бухгалтерский и налоговый учет, сверять начисления и реализацию по данным бухгалтерского учета, своевременно получать всю необходимую регламентированную отчетность.

Единое информационное пространство и управленческая отчетность помогут руководителям всех уровней держать руку «на пульсе». Таким образом, использование отраслевой системы управления, например, «1С:Отель 8», позволит не только автоматизировать бизнес-процессы предприятия, улучшить качество обслуживания гостей, повысить эффективность управления персоналом, но и, как следствие, увеличить эффективность деятельности.