

Гостиничные услуги

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ВЫВОДОВ

Обзор отрасли. Примерно в 5 тыс. гостиниц, расположенных на территории России, занято около 100 тыс. человек. При этом свыше 80% гостиниц до сих пор не приватизированы. В последнее время в дорогом сегменте рынка появились принадлежащие международным сетям четырех- и пятизвездочные отели, на которые сегодня приходится 15% оборота отрасли.

Уровень производительности труда. Производительность труда в российском секторе гостиничных услуг (исключая ресторанное обслуживание) составляет 18% от уровня США. В сетевых гостиницах (только четырех- и пятизвездочные отели) этот показатель равен 60% от уровня производительности сетевых гостиниц в США, а в несетевых – 19% от уровня американских аналогов.

Причины низкой производительности труда на уровне процесса производства. По сравнению со своими американскими аналогами российские несетевые гостиницы меньше загружены, функции их персонала излишне специализированы, они предлагают менее привлекательные номера и масштаб их деятельности низок. В сетевых гостиницах в России наблюдается недостаток квалификации персонала. Наконец, в России просто мало сетевых гостиниц, эффективность которых выше, чем у несетевых, за счет централизованной службы бронирования, улучшающей уровень заполняемости номеров. На сетевые гостиницы в России приходится только 15% оборота, в то время как в Польше – 40%, а в США – 70%.

Внешние препятствия росту производительности и объема добавленной стоимости можно разделить на три группы. Во-первых, пока несетевые гостиницы остаются в собственности государства, у их менеджеров мало стимулов повышать свою эффективность. Падение спроса привело к снижению уровня заполняемости таких гостиниц, а низкий уровень доходов ограничил спрос на номера с высокой добавленной стоимостью. Во-вторых, рост производительности сетевых гостиниц сдерживается низким уровнем квалификации и излишне узкой специализацией персонала. Разрешение этих проблем – вопрос времени. В-третьих, главными препятствиями для развития сетевых гостиниц явились падение спроса, высокая стоимость капитала, страновой риск, неразвитость туристических объектов и дороговизна строительных работ, а также бюрократия и коррупция при распределении земельных участков.

Перспективы развития отрасли и практические выводы. Если устранить главные препятствия росту, российский сектор гостиничных услуг может привлечь инвестиции и достигнуть 60-65% от уровня производительности труда в США. Международный опыт показывает, что спрос на гостиничные услуги увеличивается вместе с уровнем доходов населения, а рост доли сетевых гостиниц ведет к усилению конкуренции среди несетевых и заставляет последние повысить производительность труда.

Исследование сектора гостиничных услуг

Целью данного исследования является определение государственных мер, направленных на повышение эффективности гостиничного хозяйства в России. С этой целью мы, во-первых, анализируем отставание в области производительности труда в отрасли в России по сравнению с США. Далее мы пытаемся определить основные препятствия на пути повышения производительности труда и продуктивных инвестиций, необходимых для роста объема производимых услуг и занятости. Наконец, мы делаем заключение о том, какие необходимо предпринять действия для повышения экономической эффективности отрасли в будущем.

Вначале мы предлагаем краткий обзор положения в отрасли. За ним следует анализ производительности труда в различных странах с объяснением причин различий ее уровня. В завершение мы оцениваем перспективу развития отрасли.

КРАТКИЙ ОБЗОР ОТРАСЛИ

Значение отрасли

Сектор гостиничных услуг был избран нами в качестве примера одной из отраслей сферы услуг. Важное значение отрасли состоит в имеющихся в ней возможностях по увеличению занятости. В гостиничном комплексе России занято менее 100 тысяч человек, что, в расчете на душу населения, составляет 27% от уровня занятости в этой отрасли в США (Иллюстрация 1). Поэтому, несмотря на потенциал повышения производительности труда, данной отрасли, вероятно, предстоит сыграть важную роль в трудоустройстве работников, высвобождаемых в результате реструктурирования других отраслей.

В отличие от большинства отраслей российской экономики, в которых прошла приватизация, значительная часть гостиниц все еще принадлежит муниципальным, региональным и федеральным органам власти (это приводит к ослаблению конкуренции, что подробнее рассматривается ниже).

Гостиничные услуги: определение отрасли

Для целей данного исследования мы ограничиваем спектр гостиничных услуг только непосредственным обеспечением проживания в гостиницах, так как это соответствует определению отрасли, принятому в России. По этой причине, доходы от ресторанов и других форм общественного питания, на долю которых приходится 45% всех доходов гостиничного бизнеса в США, при сравнении российских показателей с показателями других стран также исключаются (Иллюстрация 2).

По состоянию на 1997 год в российском гостиничном комплексе, состоящем более чем из пяти тысяч гостиниц, было занято около 100 тысяч человек.

Развитие отрасли

В период с 1990 по 1997 год заполняемость гостиниц резко упала – более чем в два раза. В это же время доля рынка международных гостиничных сетей увеличилась почти с нуля в 1990 году приблизительно до 15% в 1997 году. Практически все гостиницы, входящие в сети, сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге. Обычно ими управляют международные компании, а их собственниками являются совместные предприятия с участием частных инвесторов и местных органов власти.

В настоящее время заполняемость гостиниц в расчете на душу населения в России составляет около 5% от уровня США, что почти на 50% ниже показателя 1990 года.

УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Мы рассчитываем производительность труда в гостиницах как добавленную стоимость на час трудозатрат. Для расчета добавленной стоимости мы использовали следующее определение: выручка за вычетом стоимости приобретенных гостиницей товаров и услуг. Для сравнения показателей в разных странах добавленная стоимость конвертировалась в доллары США по курсу паритета покупательной способности (ППС), рассчитанного для гостиниц.

Данные по добавленной стоимости были получены из официальных статистических отчетов (Госкомстат) и перепроверены на основе оценок, полученных в результате интервью с представителями более сорока гостиниц и местных органов власти, а также экспертами в пяти различных регионах (Иллюстрация 3).

По причине неудовлетворительности данных относительно ППС, публикуемых Госкомстатом, мы рассчитали собственные показатели ППС. Для этого мы сравнили цены гостиничных услуг в различных сегментах рынка в России и США с учетом качества и спектра этих услуг, а также расположения самих гостиниц. В принципе, поскольку услуги оказываются на одном и том же рынке, нам было бы достаточно значения ППС только по одному виду услуг, с тем чтобы на основе относительных рыночных цен рассчитать стоимость всех остальных услуг. Однако к гостиницам в России применить данную методологию было невозможно, поскольку здесь существуют два отдельных сегмента рынка, где взаимодействуют *разные* продавцы и покупатели услуг (бывшие советские и новые дорогие гостиницы). В официальных данных ППС Госкомстата эти два рынка не разделяются.

Производительность труда в отрасли в целом

Производительность труда в российских гостиницах составляет 18% от уровня США. В расчете на душу населения в России тратится 25% времени от уровня США, чтобы произвести всего лишь двадцатую часть создаваемой в США добавленной стоимости (Иллюстрация 4).

По нашим оценкам, производительность труда в России в 1990 году составляла около 33% от уровня США 1997 года. Эти оценки основаны на объеме производства услуг в отрасли, тенденциях развития (количество заполняемых номеров) с поправкой на различия в качестве и диапазоне этих услуг (размер и качество номеров, обслуживание, система бронирования и регистрации). С 1990 года трудозатраты сократились почти на 20%, при этом производимая добавленная стоимость снизилась более чем на 50% (Иллюстрация 5).

Сокращение трудозатрат на 20% отражает более широкое привлечение персонала, занятого неполное рабочее время, а также предоставление сезонных дополнительных отпусков в периоды, когда спрос на гостиничные услуги невелик.

Производительность труда в гостиницах в зависимости от их типов

В силу преимуществ с точки зрения производительности труда, связанных с принадлежностью к гостиничной сети, мы разделили все гостиницы на два сегмента: «гостиничные сети» и «несетевые гостиницы». Производительность труда в гостиничных сетях (состоящих из 6 и более гостиниц) приблизительно на 50% выше, чем в несетевых гостиницах, что связано с использованием сетями типовых форм организации труда и с экономией средств за счет масштаба деятельности в таких областях, как продвижение торговой марки, закупки необходимых ресурсов и профессиональное развитие персонала (благодаря более широким возможностям продвижения по службе).

В России производительность труда в гостиничных сетях достигла 75% от показателя по отрасли США. Они приносят 15% всех доходов отрасли, и при этом на них приходится 4% всей ее занятости. Производительность труда в несетевых гостиницах составляет 16% среднего по отрасли уровня США. На них приходится 85% всех доходов отрасли и 96% ее занятости (Иллюстрация 6).

Доля рынка гостиничных сетей в России (15%) значительно ниже, чем в США, где на долю сетей приходится 70% доходов и 40% занятости отрасли (1996 г.). В Польше гостиничные сети приносят около 40% доходов отрасли (Иллюстрация 7).

ИСТОЧНИКИ НИЗКОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Вначале мы рассмотрим причины отставания производительности труда российских гостиниц от американских на уровне процесса производства, а затем перейдем к объяснению условий взаимодействия участников рынка и внешних факторов, которыми объясняется поведение компаний на рынке. Для облегчения изложения мы разбили отставание в производительности на две части: отставание производительности в сравнимых типах гостиниц двух стран и отставание, вызванное структурой отрасли, то есть меньшей долей рынка гостиничных сетей в России, чем в США (Иллюстрация 8).

На Иллюстрации 9 показано, какая доля отставания в общей производительности труда от США приходится на каждую из этих двух составляющих.

Отставание в производительности между гостиницами одного типа двух стран

Производительность труда российских несетевых гостиниц составляет 19% от уровня производительности несетевых гостиниц США, в то время как производительность труда в гостиничных сетях России находится на уровне 60% от производительности гостиничных сетей США.

Если бы российские гостиничные сети и несетевые гостиницы повысили эффективность своей работы до уровня гостиниц тех же сегментов США, общая

производительность труда в российском гостиничном секторе выросла с сегодняшнего уровня в 18% от среднеотраслевого уровня в США до 81% от американских показателей. Из общей суммы потенциального роста в 63 процентных пункта 52 пункта могут быть достигнуты в результате увеличения производительности несетевых гостиниц до уровня США, а 11 пунктов – за счет повышения производительности гостиничных сетей.

Несетевые гостиницы (Иллюстрация 10):

- ¶ **Процесс производства услуг.** По этой группе факторов отставание производительности труда по сравнению с США объясняется неэффективной организацией труда, низкой заполняемостью гостиниц, некачественным обслуживанием и состоянием основных фондов.
- *Низкая заполняемость.* 25 процентных пунктов отставания производительности среди несетевых гостиниц объясняется резким снижением заполняемости гостиниц в пост-советский период. Во времена существования Советского Союза высокий уровень заполняемости гостиниц, составлявший 74%, поддерживался за счет предоставления государственными предприятиями и министерствами гостиничных номеров своим работникам и их семьям по дотационным ценам. После либерализации цен из-за установления рыночных цен и снижения располагаемых доходов населения спрос на гостиничные услуги резко сократился, и уровень заполняемости гостиниц упал до 29% (Иллюстрация 11). Снижение заполняемости несетевых гостиниц отрицательно отразилось на производительности труда по причине наличия категории сотрудников, численность которых невозможно варьировать в зависимости от заселяемости гостиницы (к этой категории относятся сотрудники администрации, инженерно-технических служб и дежурные по этажам). В большинстве гостиниц также сохранилось и большое число «лишних» штатных единиц (горничных), потребность в которых зависит от уровня заполняемости. Это дополнительно усугубило падение производительности труда. Данную категорию сотрудников можно в любой момент уволить без какого бы то ни было ущерба для процесса производства.
 - *Неэффективная организация труда.* 18 процентных пунктов отставания производительности труда в несетевых гостиницах связаны с неэффективной организацией труда. На дежурных по этажу возложены функции охраны и выдачи ключей – вместо централизованного выполнения этих функций службой приема. Дежурные – наследие советской системы контроля – явно недозагружены работой: для выполнения возложенных на них обязанностей требуется совсем незначительная доля проводимого ими на работе времени. Кроме того, для уборки комнат используется слишком много горничных, что связано с отсутствием практики совмещения сотрудниками нескольких функций. При этом часто горничные приписаны к определенным этажам, независимо от количества постояльцев.
 - *Низкое качество предлагаемого набора услуг.* Номера в российских несетевых гостиницах в среднем в два раза меньше, чем в гостиницах этого типа в США. Более просторные и качественные номера обеспечат повышение производительности в результате увеличения добавленной стоимости гостиничных услуг,

предоставляемых при том же уровне трудозатрат. Более того, на качестве услуг российских несетевых гостиниц отражается состояние зданий и номеров, часто требующих текущего или капитального ремонта.

- *Устаревшие основные фонды (недостаточный масштаб, несовременные технологии).* От 15% до 25% номеров несетевых гостиниц находятся в зданиях, размеры которых не достигают минимального эффективного уровня для гостиниц (20 номеров). Отсутствие экономии средств за счет масштаба деятельности в таких областях, как закупки, бухгалтерский учет, охрана и служба приема объясняет 9 процентных пунктов отставания производительности труда российских несетевых гостиниц от американского уровня. Такие гостиницы обычно расположены в сельской местности и рядом с вокзалами. В некоторых случаях сокращение масштаба гостиниц является результатом частичного переоборудования крупных гостиниц под офисы.

¶ **Взаимоотношения предприятий отрасли.** Эффективность услуг гостиничного сектора в России страдает из-за низкого уровня конкуренции со стороны наиболее эффективных международных гостиничных сетей, а также из-за низкой интенсивности внутренней конкуренции в силу широко распространенной государственной собственности, в определенной мере, задолженностей по налогам. Несетевые гостиницы в США вынуждены были уступить часть своей доли рынка после прихода гостиничных сетей во все его сегменты. Отсутствие на российском рынке сетей гостиниц средней и низкой ценовой категории (таких, как «Мотель 6», «Ибис», «Формула 1») защищает гостиницы советского периода от необходимости внедрения наиболее производительных форм ведения хозяйственной деятельности. Низкая интенсивность внутренней конкуренции объясняется тем, что значительное участие государства в собственности не дает достаточных стимулов управляющим гостиниц к совершенствованию своей работы и максимизации прибыли. Кроме того, задолженность по налогам и неплатежи кредиторам со стороны гостиниц, испытывающих финансовые проблемы, снижает интенсивность конкуренции, позволяя менее эффективным участникам оставаться на рынке.

¶ **Внешние факторы.** Помимо внешних факторов, влияющих на развитие гостиничных сетей (см. далее, раздел о причинах отставания производительности труда из-за различий в структуре отрасли), отставание производительности труда среди несетевых гостиниц объясняется государственной собственностью на значительную их часть, падением спроса, низким уровнем доходов населения и неисполнением налоговой дисциплины.

- *Участие государства в собственности гостиничных предприятий.* В России 47% номерного фонда гостиниц принадлежат муниципальным, региональным или федеральным органам власти (Иллюстрация 12). Еще 36% номерного фонда частично являются собственностью местных или федеральных властей, и частично частных предприятий (главным образом, тяжелой промышленности). В отличие от широко распространенных в США управленческих контрактов, привязывающих вознаграждение менеджеров к рентабельности гостиниц, существующие в России договоры (по сути, с государством), не обеспечивают для управляющих несетевых гостиниц достаточных стимулов к избавлению от избыточного штата и совершенствованию организации труда. Кроме того,

некоторые из этих гостиниц управляются непосредственно государственными служащими, причем от таких гостиниц обычно требуется держать в резерве номера для официальных лиц, и в конечном итоге эти номера не приносят прибыль).

- *Падение спроса и низкий уровень доходов населения.* Резкое падение спроса в пост-советский период привело к сокращению заселения несетевых гостиниц до 29% (в США – около 70%). В отличие от гостиничных сетей, которые, главным образом, ориентируются на иностранных бизнесменов, менее комфортные несетевые гостиницы пострадали из-за резкого сокращения внутреннего спроса и прекращения дотаций отрасли, существовавших в советское время. В последние годы в результате возросшего числа поездок российских граждан за рубеж положение еще более усугубилось. Единственная причина, по которой большинство гостиниц продолжают работать, несмотря на крайне низкий уровень загрузки – низкие переменные операционные затраты (особенно в недорогих гостиницах), что позволяет им оставаться на рынке. Снижение уровня доходов российских потребителей также ограничивает спрос на более просторные и качественные гостиничные номера, обычные для несетевых гостиниц в США.
- *Неравная налоговая нагрузка.* Ненадлежащее исполнение налоговой дисциплины и задолженность по налогам также позволяют мелким гостиницам продолжать функционировать. Гостиницы, не приносящие дохода, обычно задерживают налоговые платежи или осуществляют их на бартерной основе, когда испытывают нехватку денежных средств. Кроме того, выступая в роли собственника, государство может непосредственно влиять на налоговые платежи «официальных» гостиниц, выполняющих заказы правительства.

Гостиничные сети

Производительность труда в гостиничных сетях в России составляет 60% от уровня сетей США (75% от среднего уровня отрасли в США. Ниже рассматриваются причины такого отставания (Иллюстрация 13):

- ¶ **Процесс производства услуг.** Здесь причина отставания производительности труда от США – в *неэффективности организации труда*. В среднем трудозатраты на единицу добавленной стоимости в российских гостиничных сетях на 65% выше, чем в США. Эти дополнительные трудозатраты – уборка номеров (52%), бухгалтерский учет (7%) и охрана (6%).
- ¶ **Взаимодействие предприятий отрасли.** В России присутствуют почти все крупные международные сети (такие как «Мэрриот», «Форте», «Шератон» и «Кемпински»), однако их деятельность сосредоточена в сегменте четырех- и пятизвездочных отелей в Москве и Санкт-Петербурге. Эти компании конкурируют друг с другом по ценам и качеству обслуживания, особенно после кризиса 1998 года, когда резко упал спрос и, соответственно, заполняемость гостиниц.
- ¶ **Внешние факторы.** Отсутствие необходимых квалифицированных кадров на рынке (по историческим причинам) является одним из факторов, объясняющих неэффективную организацию труда. В США гостиничные сети могут справляться с сезонными потребностями в рабочей силе, обращаясь к имеющемуся резерву подготовленных

работников. В таких странах, как Россия, где подобные резервы отсутствуют, для качественного обучения неопытного работника требуется много времени. Квалифицированная горничная может убрать на 60% больше номеров в день, чем неопытный стажер (55 и 35 номеров в день соответственно). В меньшей степени на повышенные потребности в сотрудниках влияет громоздкость и несовершенство бухгалтерских процедур и большая потребность в охранных услугах.

Структура отрасли

Доля гостиничных сетей в России составляет лишь 15%, в то время как в США этот показатель равен 70%, в Великобритании – 30%, в Польше – 40%. Учитывая тот факт, что в 1990 г. структура отрасли в Польше была схожей с Россией, этот показатель является очевидно низким. Почему же в России столь мало гостиничных сетей? Это объясняется четырьмя причинами, которые изложены ниже по степени значимости: 1) высокая стоимость капитала и страновой риск, 2) падение спроса, 3) слаборазвитая инфраструктура туризма и высокая стоимость строительства, а также, в меньшей степени, 4) бюрократизм и «административный шантаж».

- ¶ **Страновой риск и высокая стоимость капитала.** Владельцы гостиничных сетей не возьмутся включить российские гостиницы в свою структуру, по крайней мере, не переоборудовав их, поскольку типовая структура элементов системы и единый имидж сети являются обязательным условием для реализации ее 50-процентного преимущества по производительности труда. Более высокая стоимость капитала, вызванная политической и экономической нестабильностью, не позволяет российским инвесторам вкладывать по 13-30 миллионов долларов США в реконструкцию или строительство гостиницы. Сходными соображениями руководствуются и иностранные инвесторы, для которых рост нестабильности означает увеличение странового риска, что ограничивает их инвестиции, особенно в долгосрочные проекты, связанные с капиталовложениями в основные фонды, такие как гостиницы (Иллюстрация 14). Например, европейская международная гостиничная сеть не смогла найти инвесторов, которых бы устроил существующий уровень странового риска и которые были бы готовы обеспечить финансирование нескольких проектов реконструкции по созданию трех- и четырехзвездочных гостиниц.
- ¶ **Падение спроса.** В результате 40%-процентного падения доходов на душу населения после распада Советского Союза количество деловых командировок и туристических поездок в России резко сократилось. В настоящее время большинство российских потребителей не имеют возможности путешествовать во время отпуска, что в советское время они могли себе позволить, благодаря дотационным ценам. Таким образом, круг потенциальных пользователей гостиниц средней и низкой ценовой категории ограничился. Кроме того, в России значительно меньше чем в других странах со сходным уровнем доходов населения (таких, как Южная Африка) распространена продажа товаров через торговых представителей, которые являются одной из основных целевых групп клиентов недорогих гостиниц в западных странах. Это – результат продолжающегося экономического застоя, а также наследие советской экономической системы, при которой эффективности торговли уделялось недостаточное внимание.
- ¶ **Смежные отрасли.** Помимо снижения уровня располагаемых доходов населения, спрос на гостиничные услуги в России ограничивается низким уровнем развития индустрии туризма. В результате этого

количество, приезжающих в страну туристов на душу населения России составляет 18% от уровня США (Иллюстрация 15). С одной стороны, приток иностранных туристов, сдерживается обременительной и дорогостоящей процедурой получения визы, особенно тех, кто предпочитает импровизированные поездки на выходные дни. Въездные визы требуются для граждан большинства стран мира (включая европейские государства и США, для которых не требуется въездная виза во многие страны). Получение визы занимает около недели или необходимо платить значительную сумму за срочность (например, в размере 150 долларов США в Великобритании). Более того, в соответствии с недавно принятыми правилами, для получения туристической визы необходимо представить документ о предоплате проживания в гостинице. Все это ограничивает возможности приезда в Россию и останавливает людей, которые не любят планировать поездки заранее. С другой стороны, дальнейшее сокращение внутреннего и иностранного туризма происходит из-за плохого состояния, в котором содержатся наиболее привлекательные для туристов места и отсутствия программ по созданию новых центров туризма. Возраст туристических достопримечательностей в России, как правило, требует тщательного ухода за ними, который обеспечивается далеко не всегда. В результате, основные достопримечательности США и европейских стран привлекают к себе большее число туристов (Иллюстрация 16).

Наконец, ввиду высокой стоимости строительства, что, главным образом, связано с требованиями по сохранению исторических фасадов зданий и высокими импортными пошлинами, разработка проектов реконструкции сопряжена с повышенными капиталовложениями (Иллюстрация 17). Для ремонта российской гостиницы более 60% материалов и оборудования необходимо ввозить из-за рубежа. Высокие таможенные пошлины приводят к тому, что материалы оказываются до 40% дороже, чем в среднем в США. Кроме того, при большинстве проектов по реконструкции выдвигается требование о сохранении фасада здания, приводящее к увеличению стоимости работ еще на 25%.

¶ **Бюрократизм и «административный шантаж».** Несмотря на опыт привлечения существующими гостиничными сетями представителей местных органов власти к решению бюрократических проблем при получении разрешений, связанных с выделением участков для строительства, бюрократизм и коррупция все же препятствуют появлению новых участников рынка. В основном это связано с двоякими интересами государства, которое выступает как собственник многих гостиниц, и одновременно как регулирующий орган с разрешительной функцией в отношении новых участников рынка – потенциальных конкурентов. Эти препятствия также являются следствием необратимого характера инвестиций, которые в сочетании с большими потоками «живых денег», которые приносят гостиницы, создают благоприятную среду для коррумпированных чиновников и организованной преступности. Примерами этого служат как случаи нападения криминальных групп на менеджеров международных отелей в Москве, так и задолженность по выплате кредитов, полученных на реконструкцию гостиниц в Санкт-Петербурге. Следует отметить, что бюрократизм проявляется в самой разной степени в разных регионах. Регионы, в которых создается благоприятный инвестиционный климат, такие как Новгород, сумели привлечь инвесторов для строительства входящих в сети гостиниц, в то время как инвестиционные проекты в более крупных регионах, таких как Нижний Новгород и Краснодар, неоднократно откладывались из-за решений местных властей.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Как показали результаты исследования, ключ к повышению уровня производительности труда в российских гостиницах - в совершенствовании деятельности российских несетевых гостиниц, на которые приходится 52 из 82 процентных пунктов отставания в производительности от уровня США.

Если в России не будут проведены экономические реформы, больших перемен ожидать не следует. В лучшем случае, некоторые западные сети расширят свое присутствие на российском рынке, в основном для удовлетворения необеспеченного спроса в сегменте трех- и четырехзвездочных гостиниц. Ряд международных гостиничных сетей данного сегмента рынка уже ведут поиск инвесторов для финансирования реконструкции существующих гостиниц и строительства новых. В результате такого развития событий доля рынка гостиничных сетей через 10 лет могла бы вырасти до 20-25% (при нынешнем уровне в 15%). В рамках этого сценария производительность труда в отрасли в течение 10 лет возросла бы до 20-25% от уровня США при объеме производимых услуг в расчете на душу населения около 6-8% от американского.

Для того же, чтобы производительность труда в российском гостиничном секторе превысила 20-25% от уровня США, необходимо осуществление масштабного реструктурирования отрасли в условиях экономического роста. В случае осуществления таких реформ, производительность труда в российских несетевых гостиницах, по нашим оценкам, может достичь в течение 10 лет около 50% от среднего уровня производительности труда в США.

Как показывает международный опыт, спрос на гостиничные услуги возрастает по мере развития экономики страны (Иллюстрация 18). В частности, после приватизации гостиниц и проведения рыночных реформ в Польше количество гостиничных номеров там увеличилось приблизительно на 50% в результате появления новых отелей, особенно в составе сетей. Расширение присутствия гостиничных сетей повышает производительность труда в отрасли по двум причинам. Во-первых, увеличение доли рынка сетей улучшает структуру отрасли. Во-вторых, расширение присутствия сетей оказывает конкурентное давление на несетевые гостиницы. В таких условиях несетевые гостиницы будут прилагать больше усилий к повышению эффективности работы и отказу от непродуктивных методов.

С учетом польского опыта, можно предположить, что производительность труда в российском секторе гостиничных услуг в течение 10 лет могла бы вырасти до 60-65% от уровня США при условии как улучшений, способствующих сокращению разрыва производительности однотипных гостиниц двух стран, так и изменения структуры отрасли. Этот рост производительности стал бы результатом большей загрузки гостиниц (до 55-60%) и усовершенствования организации труда. Улучшение показателей по этим двум направлениям позволит увеличить производительность труда втрое - с 16% приблизительно до 50% от среднего уровня в США. Совершенствование организации труда также пошло бы на пользу гостиничным сетям, которые могут достигнуть 100% среднего уровня производительности отрасли в США. Оставшийся резерв роста общего уровня производительности труда - в более широком распространении доли рынка гостиничных сетей (с ростом их доли занятости до 25% от общей занятости).

Достижение этих показателей требует определенных действий со стороны правительства. Помимо решения макроэкономических задач, стоящих перед всей страной, правительству следует осуществить приватизацию государственных гостиниц, обуздать бюрократизм и коррупцию и развивать внутренний и иностранный туризм.

Необходимость приватизации существующих гостиниц

С учетом большой доли номерного фонда, в собственности которого участвует государство, (83%) и связанных с этим искажений в механизмах стимулирования работы управляющих, первоочередной задачей государства должна стать приватизация гостиничного хозяйства. В сегментах средней и низкой ценовой категории (где доминируют несетевые гостиницы) частная собственность приведет к росту интенсивности внутренней конкуренции и создаст для их управляющих стимулы к совершенствованию организации труда и сокращения в ней рабочей силы. В сегменте дорогих гостиниц, где действуют международные сети, частная собственность разрешит проблему противоречивых интересов государства и будет способствовать появлению новых участников рынка. В свою очередь, это усилит давление на гостиничные сети, стимулируя сокращение отставания в производительности труда от лидеров отрасли и содействуя развитию резерва квалифицированных кадров.

Потребность в развитии внутреннего и иностранного туризма

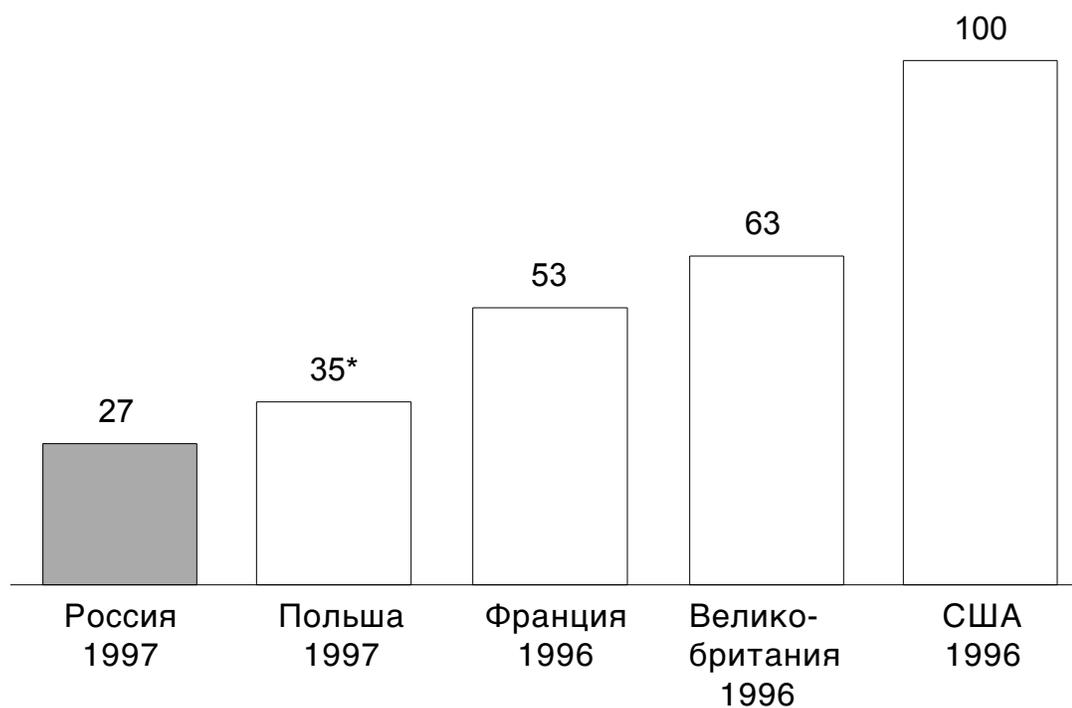
Для реализации в полной мере потенциала привлечения туристов в Россию следует, как обеспечивать туристам условия для приезда в страну, так и развивать и создавать новые места массового туризма. В первую очередь, следует упростить и ускорить порядок получения виз. Во-вторых, необходимо предпринять меры для снятия остроты проблемы личной безопасности. В-третьих, в целях развития внутреннего и иностранного туризма следует, как улучшить содержание существующих достопримечательностей, так и создавать новые места массового туризма. В частности, следует внести поправки в законы о землепользовании и правила выдачи соответствующих разрешений организациям смежных отраслей, что позволило бы привлекать инвестиции в создание развлекательных парков и центров отдыха.

Стимулирование противодействия местных органов власти бюрократизму и коррупции

В настоящее время большинство должностных лиц в России не рассматривают гостиничный сектор как важный источник роста занятости. Частично такое отношение –наследие прошлого, когда индустрия туризма и отдыха рассматривалась как второстепенная и несерьезная отрасль. Опыт говорит об обратном: во многих странах гостиничный бизнес является важным источником занятости и поступлений твердой валюты, особенно в свете важных взаимодополняющих связей со смежными отраслями, такими как туризм и строительство. Тем не менее, для обеспечения роста инвестиций и повышения уровня занятости в этой отрасли инвесторы должны действовать в рамках более открытого и не обремененного бюрократизмом порядка приобретения и аренды земельных участков и утверждения строительных проектов (включая либерализацию требований по сохранению фасадов зданий).

ПОТЕНЦИАЛ ЗАНЯТОСТИ В ГОСТИНИЦАХ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ

Индекс: уровень США в 1996 г. = 100



ВВП на душу населения	Россия 1997	Польша 1997	Франция 1996	Великобритания 1996	США 1996
Индекс: уровень США = 100	16	23	75	70	100

* Приблизительная оценка

Источник: Госкомстат; GUS; Исследование MGI экономики Великобритании

Иллюстрация 1

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В ГОСТИНИЦАХ



Товары личной гигиены
Канцелярские товары,
чистящие средства и т.п.

→ Проживание*

→ 55%

Продукты и напитки

→ Рестораны

→ 45%

- В исследование не включено, поскольку в российской статистической отчетности рестораны при гостиницах учитываются в составе другой категории - «предприятия общественного питания»

* Включаются оздоровительные центры, бизнес-центры, магазины и др.

Источник: Национальные статистические данные; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 2

ПЕРЕЧЕНЬ ИНТЕРВЬЮ И ИССЛЕДОВАННЫХ РЕГИОНОВ

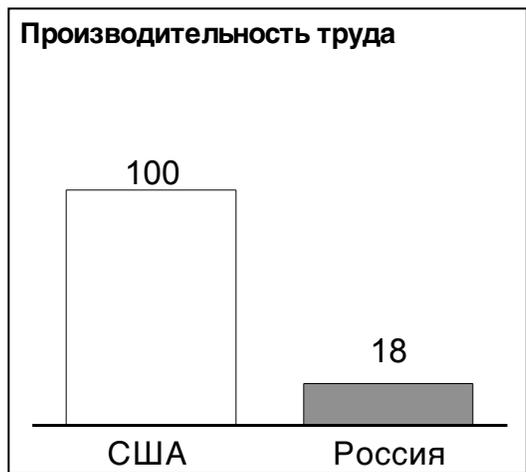
	Отношение местной администрации к либерализации экономики	Доля всего номерного фонда России	Доля всех гостиничных сетей России	Количество интервью	
				Представители гостиниц и эксперты	Местные органы власти
Москва	Среднее	18%	44%	4	1
С.-Петербург	Среднее	5%	23%	9	5
Нижний Новгород	Среднее	4%	0%	6	2
Новгород	Положительное	<1%	<1%	6	3
Краснодар, Сочи	Отрицательное	9%	32%	5	1
					
	Весь спектр отношений	Почти 40% гостиничных номеров в России	Все города, где присутствуют гостиничные сети	43 интервью	

Источник: Госкомстат; Интервью; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 3

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЦАХ В 1997 г.

Индекс: уровень США в 1996 г. = 100



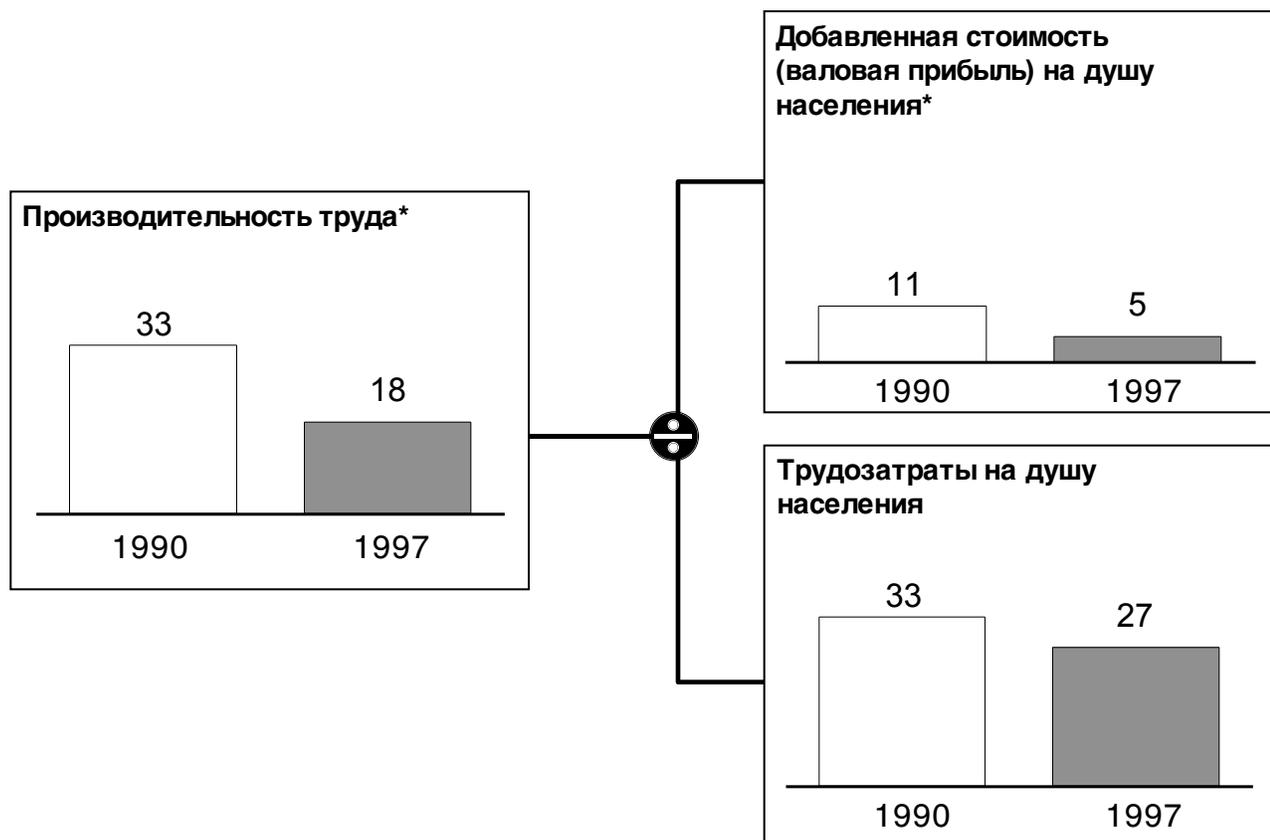
Источник: US Bureau of Census; Госкомстат; Исследование MGI экономики Великобритании

Иллюстрация 4

ТЕНДЕНЦИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В 1990-97 гг. В РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЦАХ

ОЦЕНКА

Индекс: уровень США в 1996 г. = 100



* Показатель 1990 г. оценен на основе физической производительности (с поправкой на повышение качества на 15% в 1990-92 гг.)

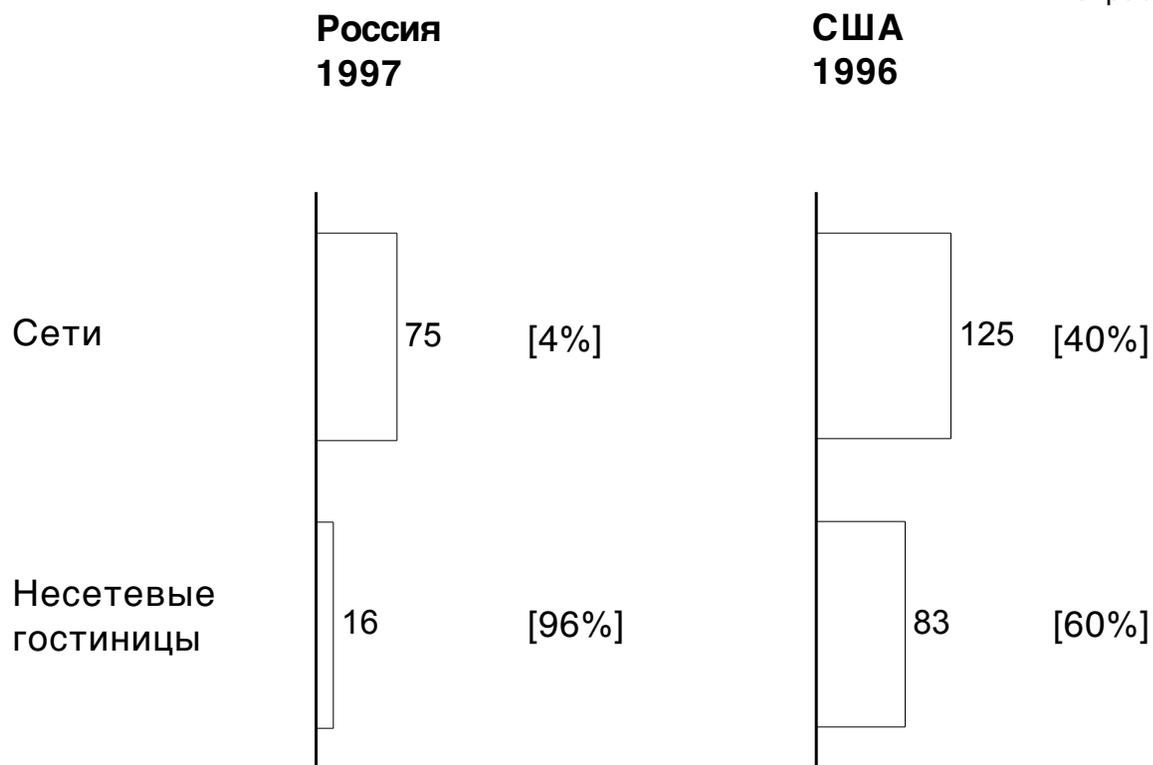
Источник: Госкомстат; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 5

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПО ТИПАМ ГОСТИНИЦ

Индекс: средний по отрасли уровень США в 1996 г. = 100

[] Процент общей занятости отрасли

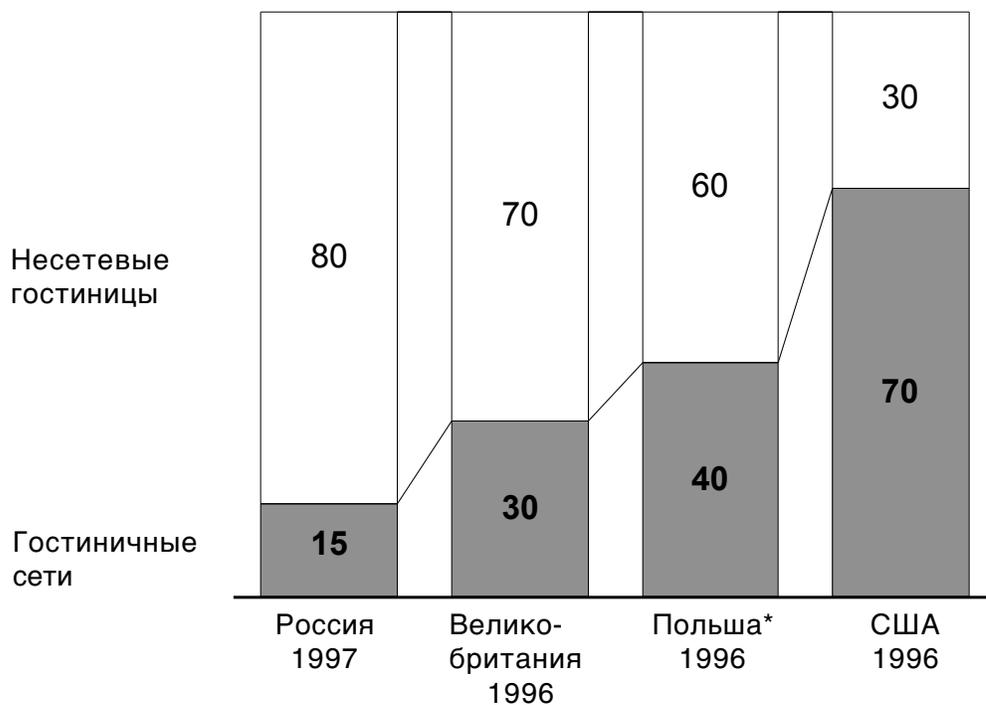


Источник: Госкомстат; Pannel Kerr Fosters (Eurocities 1997)

Иллюстрация 6

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ

Процент доходов отрасли



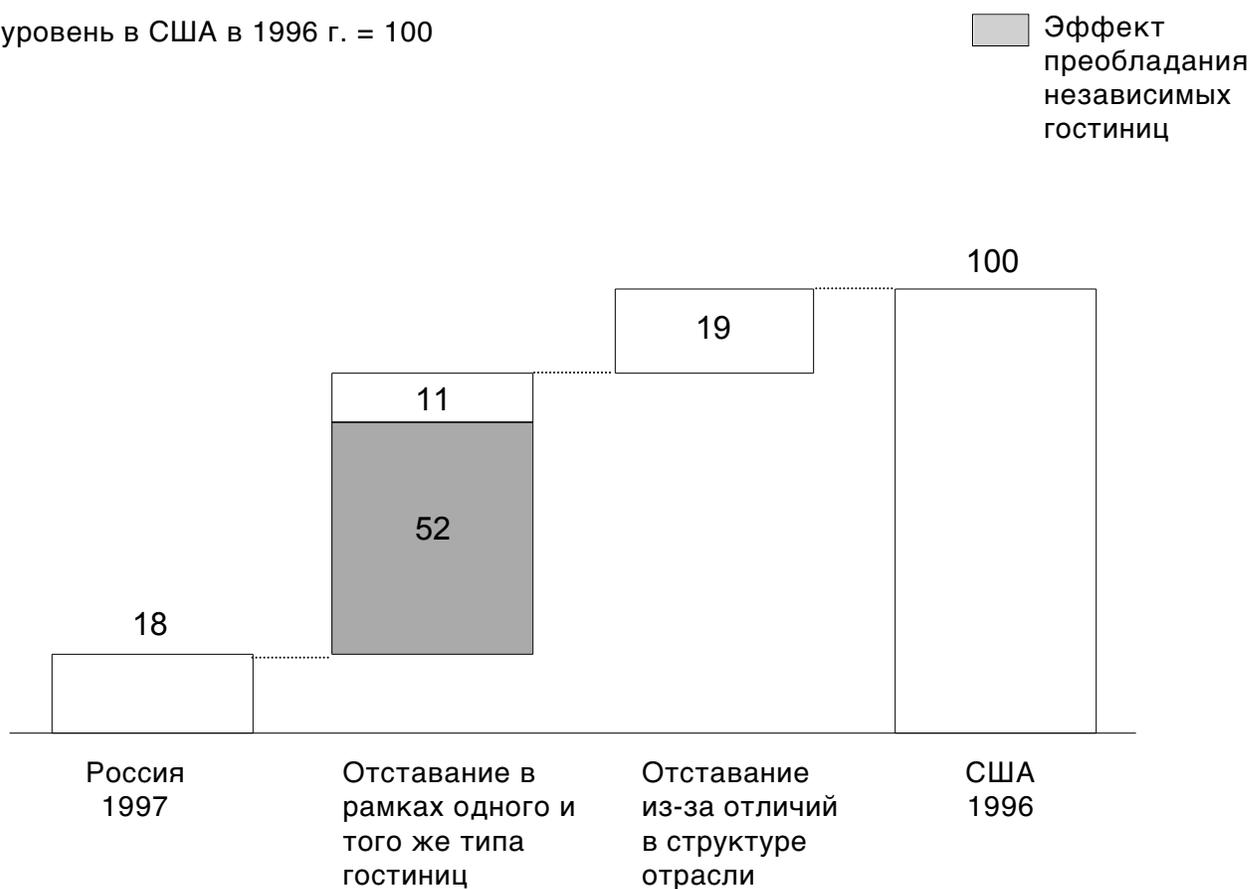
* Только международные гостиничные сети; польские "группы" гостиниц (например, Orbis, Gromada) составляющие еще 35%, не включены в данную категорию, поскольку не являются сетями в полном экономическом смысле этого понятия

Источник: Госкомстат; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 7

РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: РОССИЯ И США

Индекс: уровень в США в 1996 г. = 100



Источник: Интервью; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 8

ИСТОЧНИКИ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: ГОСТИНИЧНЫЕ УСЛУГИ

● Важно
○ Менее важно
— Не важно

McKinsey & Company

	Отрасль в целом (82)	Сравнение однотипных гостиниц		Влияние структуры отрасли (19)*	
		Несетевые (52)*	Сети (11)*		
Внешние факторы	• Макроэкономика	●	●	—	●
	– Падение спроса, низкая стоимость рабочей силы, низкий уровень доходов населения	●	—	—	○
	– Страновой риск, высокая стоимость капитала (политическая нестабильность, дефицит бюджета)	—	—	—	—
	• Рынки труда	○	—	—	—
	– Ограниченная мобильность рабочей силы	—	—	●	—
	– Неадекватность образования	—	—	—	—
	• Рынки капитала	●	●	—	—
	– Участие государства в собственности предприятий	—	—	—	—
	– Необеспеченность прав младших акционеров	—	—	—	—
	• Неравные условия конкуренции предприятий отрасли	○	○	—	—
	– Неравная налоговая нагрузка	—	—	—	—
	– Неравные условия распределения государственных заказов и земли	—	—	—	—
	– Бюрократизм и «административный шантаж»	—	—	—	—
– Неравенство фактической стоимости энергии	—	—	—	—	
– Прочее (права собственности, ограничения в области внешней торговли и прямых иностранных инвестиций)	—	—	—	—	
• Смежные отрасли	●	—	—	—	
– Предыдущие и последующие звенья экономической цепочки	—	—	—	—	
– Недостатки инфраструктуры	—	—	—	—	
• Прочее (климат, геологические условия и т.п.)	—	—	—	—	
Взаимодействие предприятий отрасли	• Отсутствие наиболее эффективных иностранных конкурентов	●	○	—	○
	• Недостаточная конкуренция между отечественными предприятиями	●	●	●	—
	• Неравные условия хозяйственной деятельности	○	○	—	○
Процесс производства	• Низкая загрузка мощностей, избыточная занятость	●	●	—	—
	• Неэффективная организация деятельности предприятия	●	●	—	—
	– Организация труда	●	●	●	—
	– Маркетинг, ассортимент	●	●	—	—
	– Отношения с поставщиками	—	—	—	—
	– Обучение рядового персонала	—	—	—	—
	• Низкая капиталоемкость (несовершенные технологии)	○	○	—	—
	– Устаревшие основные фонды (недостаточные масштабы производства, устаревшая технология)	○	—	—	○
	– Недостаток инвестиций по причинам, не связанным с высокой стоимостью капитала	○	—	—	○
	– Отсутствие инвестиций из-за соотношения стоимости факторов производства (рабочей силы, капитала и энергии)	●	—	—	●
Производительность (Индекс: уровень США в среднем по отрасли)	Россия: 18 США: 100	16 83	75 125	- -	

* Доля общего отставания от производительности США в процентных пунктах

ПРИЧИНЫ ОТСТАВАНИЯ В ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СРЕДИ НЕСЕТЕВЫХ ГОСТИНИЦ*

Россия по сравнению с США

Индекс: средний по отрасли уровень США в 1996 г. = 100



* Показатели не зависят от очередности улучшения операционных факторов

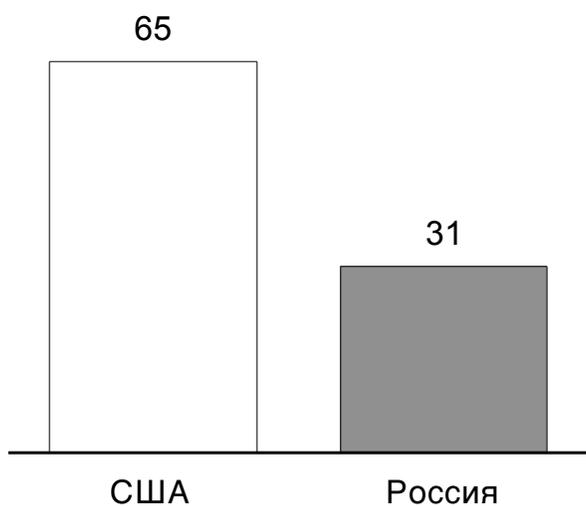
Источник: Интервью с руководителями несетевых гостиниц

Иллюстрация 10

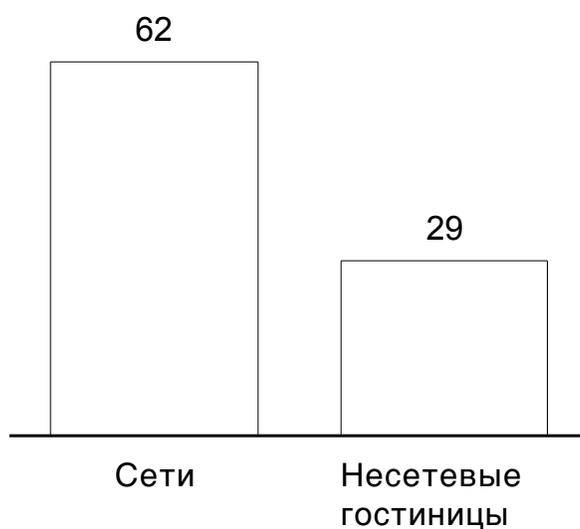
ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ ГОСТИНИЦ В РОССИИ В 1997 г.

Процент заполняемых номеров в год

США и Россия



Россия: сети и несетевые гостиницы



ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: НЕСЕТЕВЫЕ ГОСТИНИЦЫ

Процент общего номерного фонда гостиниц в 1997 г.

Доля собственности



Результат

- Влияние структуры собственности на управленческие решения: У управляющих нет стимулов сокращать лишних сотрудников и совершенствовать организацию труда

"Эффективность российских государственных гостиниц была бы гораздо выше, если бы управляющие работали на основе таких же контрактов, какие существуют в американских частных гостиничных сетях."

Представитель местной администрации, ответственный за развитие гостиничных услуг

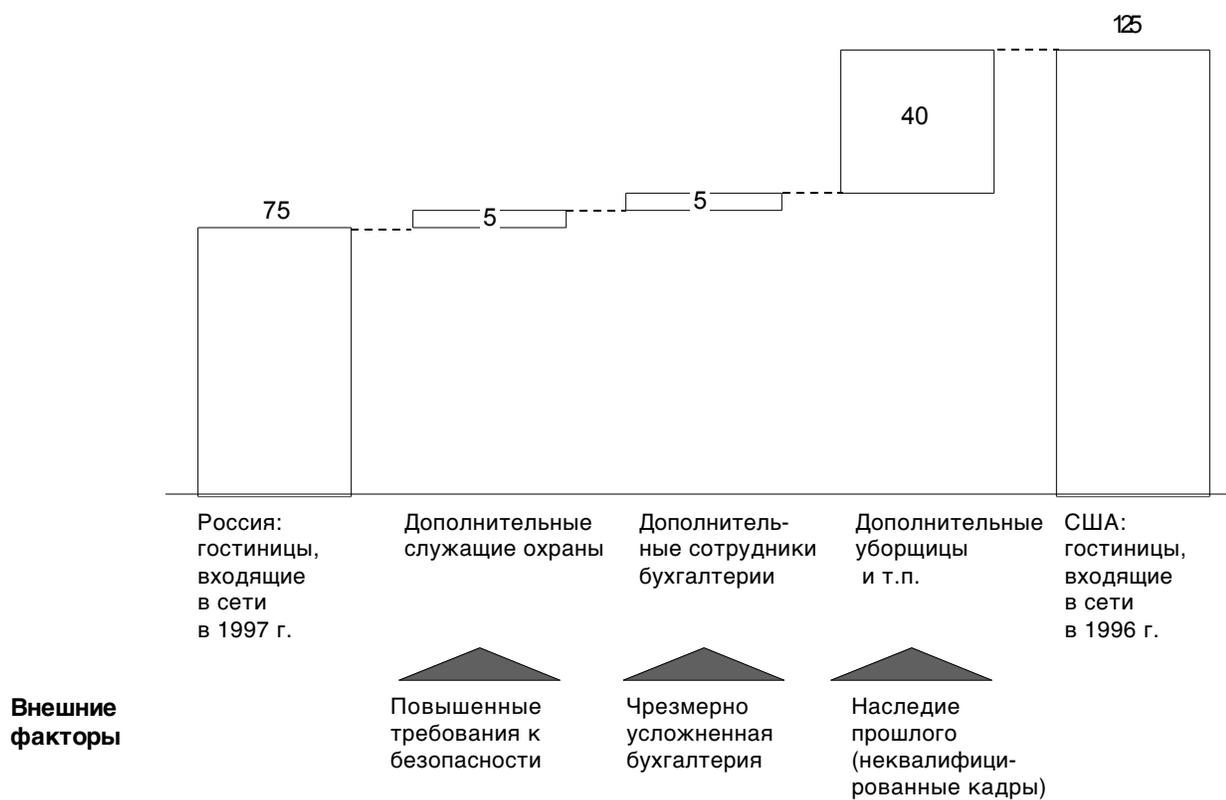
"У нас в гостинице проблемы с производительностью труда, потому что государство не управляет ей как надо."

Директор государственной гостиницы

ПРИЧИНЫ ОТСТАВАНИЯ В ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СРЕДИ ГОСТИНИЦ, ВХОДЯЩИХ В СЕТИ

Россия по сравнению с США

Индекс: средний по отрасли уровень США в 1996 г. = 100

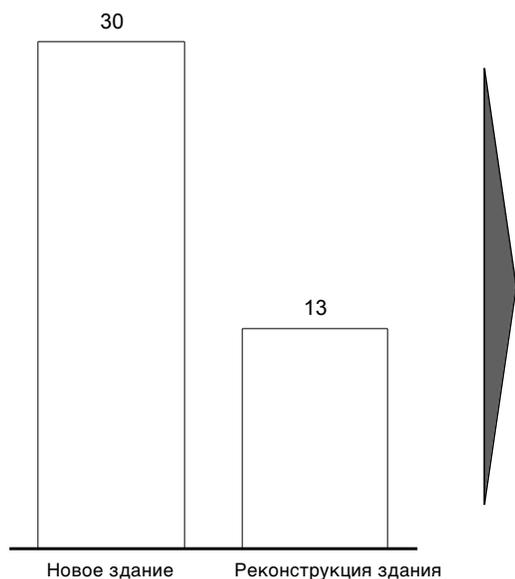


Источник: Интервью с представителями гостиниц, входящих в сети

Иллюстрация 13

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ: ВЫСОКИЙ СТРАНОВОЙ РИСК И ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА

Стоимость строительства/реконструкции*
Млн. долл. США



Препятствия для инвесторов

Иностранные инвесторы

- **Высокий страновой риск и риск, связанный с проектом**
 - Макроэкономическая нестабильность
"Риск размещения средств в этой стране слишком велик для того, чтобы финансирование гостиниц было привлекательным для иностранных инвесторов"
- Управляющий международной гостиничной сетью
 - Долгосрочные проекты, связанные с высоко специфичными/основными активами
"Как только вы вложили средства в здание гостиницы, стоимость перепродажи ваших инвестиций становится крайне низкой, и вы целиком оказываетесь во власти нормативной и экономической нестабильности"
- Управляющий международной гостиничной сетью

Внутренние инвесторы

- **Высокая стоимость капитала**
"Те немногие, у кого есть деньги для таких инвестиций, предпочитают вкладывать их за границей или в те отечественные отрасли, где они быстро окупятся"
- Эксперт в области гостиничного хозяйства
"Мы ищем инвесторов уже более 2 лет для того, чтобы расширяться."
- Управляющий международной гостиничной сетью

* Из расчета 100 номеров для двух-четырёхзвездочных гостиниц
Источник: Интервью; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 14

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ: СЛАБОРАЗВИТАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ТУРИЗМА

Проблемы по видам туризма

Иностранные туристы

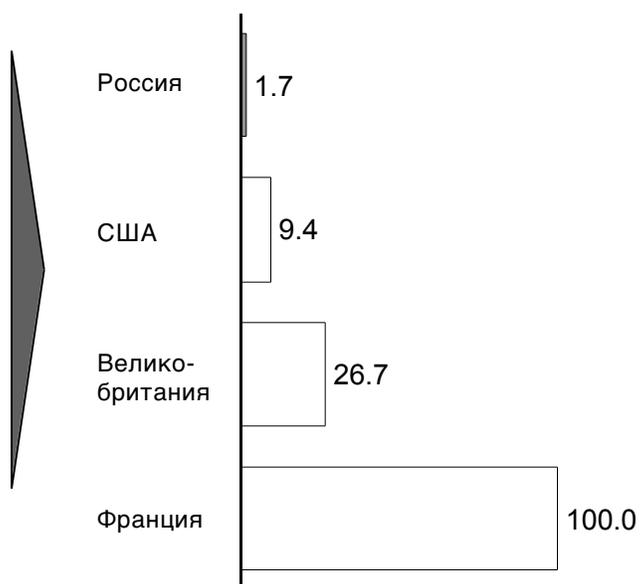
- Порядок получения виз
 - Для граждан большинства стран необходимы визы (включая граждан Европейского Союза, Японии, Южной Кореи, США, для которых для въезда в большинство других стран виз не требуется)
 - Для получения туристической визы требуется примерно неделя, что делает невозможной незапланированную поездку (например, на выходные)

Иностранные и российские туристы

- Недостаток привлекательных достопримечательностей: большинство из них требует реставрации и лучшего ухода
- Необходимость дополнительных, по сравнению с США, Великобританией или Францией, мер обеспечения безопасности в связи с преступностью

Результат

Количество иностранных туристов на душу населения (уровень Франции = 100)



НЕДОСТАТОЧНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЕЙ

Посещаемость основных туристических достопримечательностей,
млн. чел. в год



Россия		
Название	Время постройки	Посещаемость
Кремль	15 век	2,4
Эрмитаж	1764	1,8
Петергофский дворец	18 век	1,6
Третьяковская галерея	1892	1,4
Троицкий собор в Сергиевом Посаде	15 век	1,4
Петропавловская крепость	I четверть 18 века	1,5
Царское Село	1796	0,9
Пушкинский музей	1912	0,8
Русский музей	1895	0,5
Павловск	Конец 18 века	0,4

Великобритания		
Название	Время постройки	Посещаемость
Blackpool Pleasure Beach	1896	7,5
British Museum	1847	6,2
National Gallery	1838	5,0
Palace Pier	1890	4,3
Alton Towers	1970s	2,7
Madame Tussauds	1884	2,7
Tower of London	1100 (1660)	2,5
Westminster Abbey	1200 (1700)	2,5
York Minster	1220	2,5
		2,3

Франция		
Название	Время постройки	Посещаемость
EuroDisney	1992	11,7
Tour Eiffel	1889	5,5
Musee du Louvre	1500 (1793)	5,0
Cit_ de Sciences	1986	3,9
Versailles	1600s (1837)	2,9
Parc Futuroscope	1987	2,8
Parc Aquaboulevard	1984	2,2
Musee d'Orsay	1900 (1837)	2,1
Parc Asterix	1989	1,7
Parc Marineland	1970	1,2

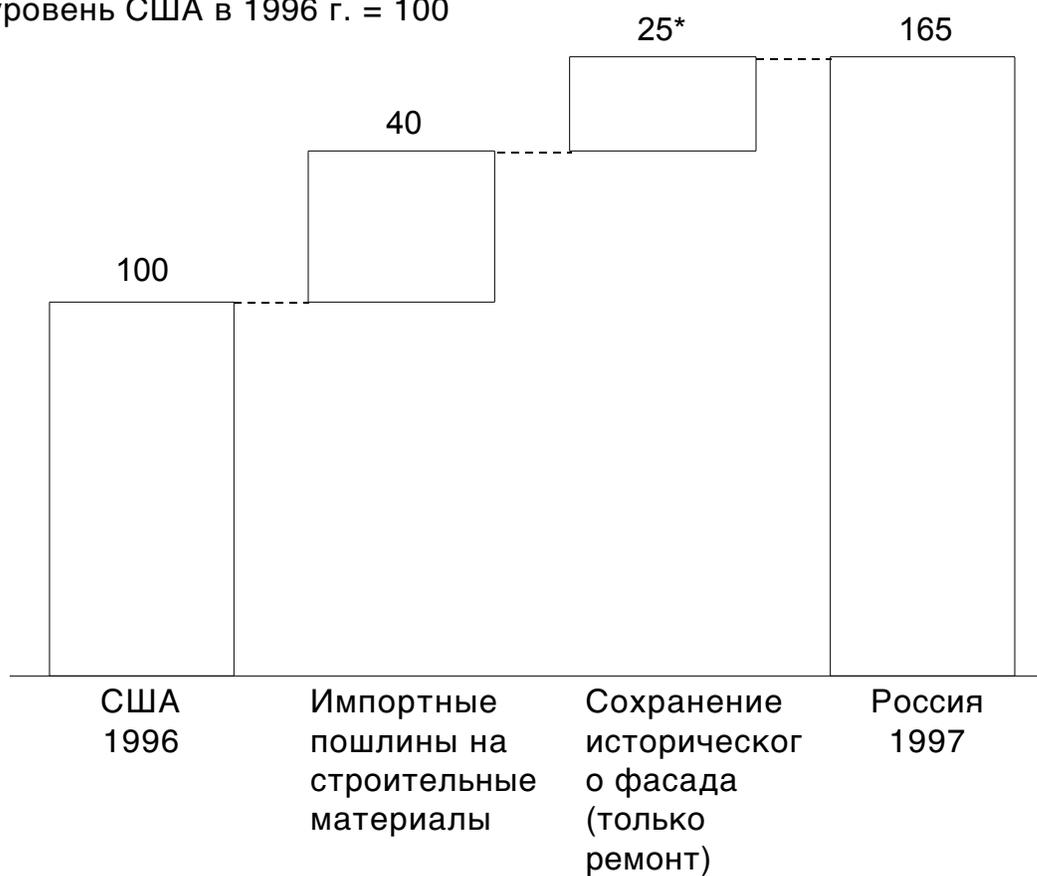
США		
Название	Время постройки	Посещаемость
Disneyland	1955	14,1
Magic Kingdom FL	1971	12,9
Epcot Center	1982	10,7
Disney Studios, FL	1989	9,5
Universal Studios, FL	1990	8,0
Sea World, FL	1973	5,0
Universal Studios, CA	1964	4,7
Statue of Liberty	1886	4,2
Six Flags, NJ		
Bursch Gardens, FL	1974	4,0
	1959	3,8

Источник: Исследования MGI экономики Великобритании; Министерство культуры РФ

Иллюстрация 16

ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬСТВА И РЕКОНСТРУКЦИИ ГОСТИНИЦ

Индекс: уровень США в 1996 г. = 100



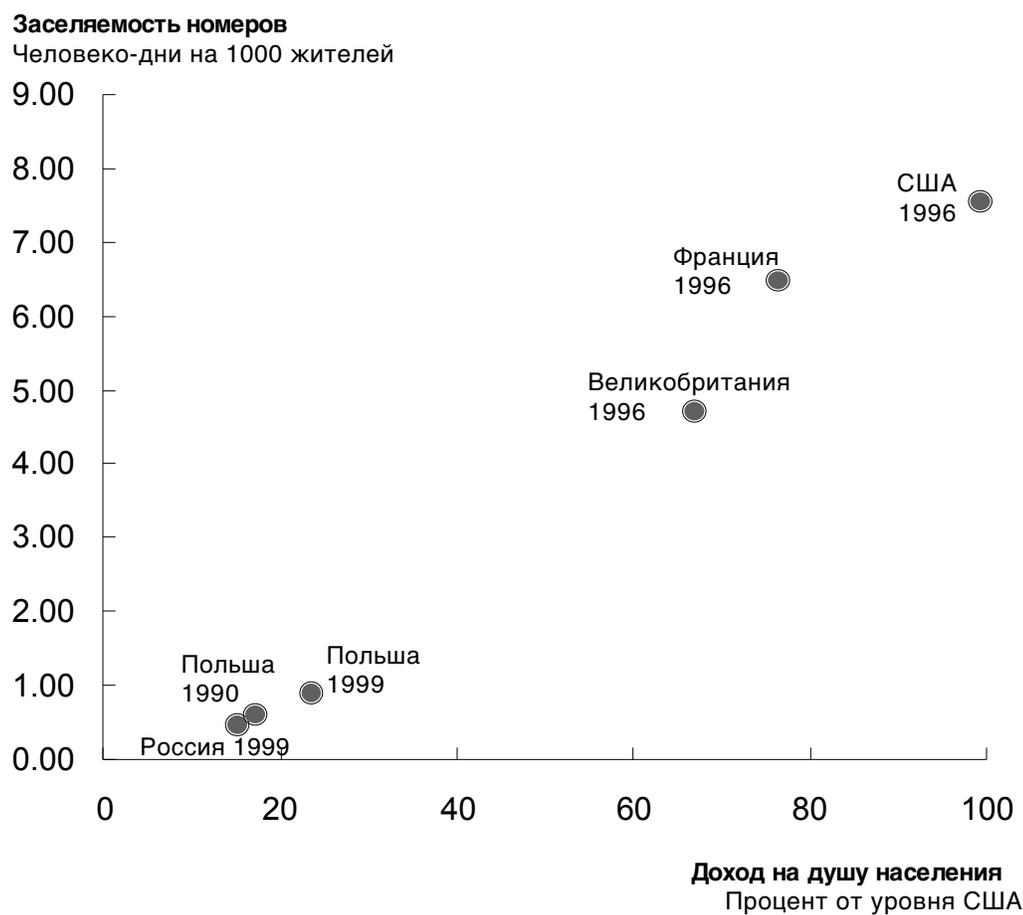
* Обязательное требование в 80% случаев

Источник: Интервью

Иллюстрация 17

ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Соотношение доходов населения и интенсивности пользования гостиницами



Источник: Госкомстат; Центральное статистическое управление Польши;
Исследования MGI экономики Великобритании

Иллюстрация 18