

На правах рукописи

ОРЕШКИН Олег Анатольевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством: (экономика предпринимательства)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2014

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Смирнов Евгений Борисович

Официальные оппоненты: **Клейман Анатолий Александрович**,
доктор экономических наук, профессор,
НОУ ВПО «Балтийская академия туризма и
предпринимательства» (г. Санкт-Петербург),
кафедра менеджмента и маркетинга, профессор;

Никифоров Иван Валерьевич,
доктор экономических наук,
ОАО «Совет по туризму и экскурсиям
Санкт-Петербурга», президент

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Санкт - Петербургский
государственный экономический университет»

Защита состоится «23» декабря 2014 г. в 15³⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 212.223.04 при ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» по адресу: 190005, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4, ауд. 219.

Телефон/факс: (812) 316-53-11
Email: rector@spbgasu.ru

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»

Автореферат разослан « » октября 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор

Асаул Вероника Викторовна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

В современных экономических условиях успех предприятия в конкурентной борьбе в значительной степени зависит от уровня стратегического планирования и прогнозирования его предпринимательской деятельности.

Резкое возрастание значения этих процессов связано с множеством глубоких объективных причин, вытекающих из изменения характера внутренней и внешней среды деятельности предприятия: с ускорением темпов экономического развития, появлением новых запросов и ожиданий потребителей, усовершенствованием информационных сетей, трансформацией роли человеческих ресурсов и т.д.

Таким образом, разработка и применение методологии и конкретных форм стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности – это не только результат эволюции теории и методов управления, а динамичная система, отражающая тенденции настоящего и будущего, как на уровне государственной экономики, так и на отраслевом уровне, в частности, в гостиничном бизнесе – одном из наиболее динамично развивающихся элементов индустрии гостеприимства.

На сегодняшний день гостиничный бизнес – это вид экономической деятельности, для которого развитие методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности является не только актуальным, но и представляет практическую значимость. В связи с этим тема диссертационного исследования представляется актуальной.

Степень научной разработанности темы проблемы. Развитием теории и практики предпринимательства занимались такие иностранные практики и исследователи, как: Р. Кантильон, Й. Тюнен, Ж. Б. Сэй, А. Р. Тюрго, А. Маршалл, Й. Шумпетер, Дж. Кларк, Дж. Кейнс, П. Друкер, Г. Пиншо, А. Шапиро, Роберт Хизрич. К отечественным специалистам в этой области относятся: Асаул А.Н., Багиев Г.Л., Иванов С.Н., Кошечев В.А., Крутик А.Б., Попков В.П., Смирнов Е.Б. и другие.

Определению понятия «стратегия», процессу ее разработки и реализации посвящены труды А.Ю. Барановой, Е.А. Байкова, В.С. Ефремова, Ф. К. Казакова, М.Д. Крука, С.А. Кузнецовой, А. Н. Люкшинова, В.Д. Маркова, М.Д. Старовойтова, М. Д. Соколова, Э. А. Уткина, Р. А. Фатхутдинова и др. К иностранным авторам, исследующим данный вопрос, можно отнести М. Альберта, И. Ансоффа, Р. Гранта, М. Х. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Дж. Ш. Стрикленда, А. А. Томпсона, Ф. Хедоури и др.

В качестве основных источников информации о процессах планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе были использованы труды В.С. Боголюбова, Л.Н. Васильевой, М.А. Горенбургова, К.О. Евдокимова, А.А. Клейман, М.Ю. Лайко, И.В. Никифорова, С.С. Скобкина, А.Д. Чудновского, Дж. Боуэна, Ф. Котлера, Дж. Мейкенза, М.Х. Мескона, Дж. Р. Уокера и др.

Вместе с тем следует признать, что теоретические и практические аспекты стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности предприятий, в частности гостиничного бизнеса, их роль в формировании стратегии, а также их методическое обеспечение в виде системы факторов, методов и показателей не являются достаточно проработанными.

Целью диссертационного исследования является развитие методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- уточнить понятийный аппарат стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, рассмотреть различные виды стратегий, применяемые средствами размещения в России и за рубежом;
- исследовать особенности стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, сущность данных явлений, их компонентный состав и классификационные признаки;
- обосновать существование зависимости между видом стратегии развития предприятия и характером соотношения процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности. На основе полученных данных изобразить схему разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования;
- обозначить перечень проблем стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе в целом и на рынке гостиничных услуг Москвы в частности;
- изучить методы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, их инструментарий. Сформировать банк методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе и разработать метод расчета прогнозируемого объема продаж гостиничных услуг;
- определить факторы, влияющие на выбор основных направлений стратегического развития предпринимательской деятельности гостиниц;
- разработать механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия на основе оценки факторов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности с помощью методики расстановки приоритетов;
- разработать алгоритм стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы на основе системы менеджмента качества (СМК);
- сформировать комплекс мер по развитию процессов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.

Объектом диссертационного исследования являются гостиничные предприятия, ориентированные на повышение прибыли посредством разработки и реализации стратегии развития предпринимательской деятельности.

Предметом исследования являются процессы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности как элементы стратегии развития предприятий гостиничного бизнеса.

Теоретической и методологической основой исследования являются разработанные отечественными и зарубежными учеными и практиками труды, посвященные вопросам стратегического менеджмента и процессам стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности предприятий. При рассмотрении конкретных вопросов по исследуемой проблеме анализировались нормативно-правовые акты, региональные стратегии и программы, материалы научно – практических конференций и семинаров, а также статистические данные Росстата.

Научная новизна. В ходе проведенного исследования получены следующие результаты, *обладающие научной новизной*:

- уточнен понятийный аппарат, относящийся к стратегическому планированию и прогнозированию предпринимательской деятельности, теории и практике стратегического менеджмента в предпринимательских структурах, в том числе даны авторские определения понятий «стратегия», «стратегическое планирование предпринимательской деятельности», «стратегическое прогнозирование предпринимательской деятельности», отражающие специфические особенности данных процессов;

- выявлены проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в целом и на рынке гостиничных услуг, такие как: непостоянство прогнозного фона, зависимость от человеческого фактора и уровня квалификации персонала гостиницы, отсутствие унифицированной и достоверной статистической информации и др.;

- создана схема разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования, рассматриваемых как независимо друг от друга, так и во взаимосвязи, что позволит ускорить и повысить эффективность разработки стратегии в зависимости от вида стратегии (товарной, ценовой, инвестиционной и др.);

- выявлены факторы, влияющие на стратегическое планирование и прогнозирование развития предпринимательской деятельности гостиниц: специфические факторы гостиничного бизнеса; внутренние факторы гостиничного предприятия; общеэкономические факторы; экономико-территориальные факторы, включающие в себя факторы осуществления предпринимательской деятельности, отражающие региональную политику и региональную ситуацию и др.;

- разработан механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия на основе оценки факторов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности с помощью экспертного метода расстановки приоритетов, позволяющего выбрать ключевые направления развития предпринимательской деятельности гостиницы, а также необходимые для этого ресурсы;

- разработан алгоритм стратегического развития предпринимательской

деятельности гостиницы на основе системы менеджмента качества, благодаря которому становится возможным не только учесть последовательность этапов разработки и реализации стратегии гостиничного предприятия, особенности осуществления процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, но и требование соответствия принципам системы менеджмента качества, что позволяет более эффективно реализовать возможности предприятия;

- предложен метод расчета прогнозируемого объема продаж гостиничных услуг, основанный на применении среднегодовых статистических данных использования производственных ресурсов гостиничного предприятия, что позволяет оценить эффективность стратегического развития предпринимательской деятельности рассматриваемой гостиницы;

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования предложенного механизма, алгоритма, формулы и схемы субъектами предпринимательства, работающими в индустрии гостеприимства РФ.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности 08.00.05. Тема диссертационного исследования и его содержание соответствуют области исследования специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) – 8.13 «Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности» паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Апробация результатов исследования.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международной научно-практической конференции «Перспективы развития экономики и менеджмента» (Челябинск, июль 2014 г.) и были представлены в известных научных периодических изданиях.

Ряд результатов диссертационной работы, в том числе предложенный алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия, основанный на системе менеджмента качества, был использован при разработке стратегии развития гостиницы «Комета», что подтверждено соответствующей справкой о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 научных трудов общим объемом 2,5 п.л., из них авторских – 2,5 п.л., в том числе четыре публикации в двух изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и содержание диссертационного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка, который насчитывает 179 наименований.

Во введении обоснована актуальность диссертационного исследования, определены его цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе «Проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе» исследуются специфические особенности и проблемы стратегического

планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе, рассматриваются и уточняются понятия «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегическое прогнозирование», а также обосновывается целесообразность применения схемы, отражающей соотношение процессов планирования и прогнозирования в зависимости от вида стратегии гостиничного предприятия на стадии ее разработки.

Вторая глава диссертационного исследования «Методические основы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе» посвящена методам стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, формированию механизма определения стратегии развития гостиничного предприятия на основе оценки факторов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, предложенному автором методу расчета прогнозируемого объема продаж гостиничных услуг, основанный на применении среднегодовых статистических данных использования производственных ресурсов гостиничного предприятия.

В третьей главе «Развитие методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе» разработан алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия, представлены результаты его апробации в гостинице «Комета» и сформирован перечень рекомендаций по повышению эффективности процессов стратегического планирования и прогнозирования деятельности предприятий гостиничного бизнеса.

В заключении излагаются основные результаты проведенного исследования, в обобщенном виде приводятся выводы и предложения по теме исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнен понятийный аппарат, относящийся к стратегическому планированию и прогнозированию предпринимательской деятельности, теории и практике стратегического менеджмента в предпринимательских структурах.

В современных условиях развития рыночной экономики предпринимательство приобретает новые черты, становится более гибким, ориентированным на потребителей товаров и услуг и зависимым от правильности определения стратегии развития. Именно стратегический менеджмент становится основой предпринимательства 21 века.

Большой интерес вызывает исследование таких основополагающих понятий в системе стратегического менеджмента как «стратегия», «стратегическое планирование» и «стратегическое прогнозирование».

Учитывая то, что содержательная составляющая понятия «стратегия» предполагает различия, исследователи и практики хозяйственной деятельности

предприятия помимо общего определения, согласно которому стратегия представляет собой совокупность правил, на которые опирается субъект хозяйствования в процессе принятия управленческих решений, стараются излагать свой, единственно верный, по их мнению, подход к его определению.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что категорию понятия «стратегия» ученые характеризуют с различных сторон: так процессы планирования и прогнозирования полно в них не отражаются, а такое важное понятие как миссия, ее роль в стратегическом планировании практически не оценена - из всех авторов только М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури установили связь между стратегией и миссией.

Большинство авторов не учитывают долгосрочный характер стратегии, связанный с наиболее желаемой целью участников экономической системы – получить долгосрочные конкурентные преимущества, обеспечивающие производственную систему высокой рентабельностью.

Таким образом, *под стратегией, с нашей точки зрения, следует понимать долгосрочный план достижения целей миссии предприятия, выполнение которого должно привести к развитию предпринимательской деятельности, обеспечивающей максимизацию прибыли.*

Исходя из рассмотренных подходов к определению и классификации планов и прогнозов, а также связанных с ними процессов, нами был сделан вывод о том, что *под стратегическим прогнозированием предпринимательской деятельности стоит понимать процесс формирования альтернативных сценариев развития предпринимательской деятельности организации на основе научно-обоснованных суждений о предполагаемых состояниях объекта в будущем и сроках их достижения.*

Если же учитывать, что прогнозирование достаточно часто является основой планирования, то *стратегическое планирование предпринимательской деятельности можно определить как комплекс мер по реализации наиболее выгодного с точки зрения достижения целей миссии предприятия сценария развития предпринимательской деятельности организации, сопровождающийся разработкой планов и программ их осуществления.*

2. Выявлены проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в целом и на рынке гостиничных услуг.

Указанные проблемы приведены на рисунке 1. Содержание некоторых из них требует пояснения:

- непостоянство прогнозного фона связано с сезонностью, высокой степенью эластичности спроса на услуги гостиниц и низкой мобильностью предложения в силу невозможности создавать товарные запасы или перемещать гостиничные услуги;

- невысокая инвестиционная активность гостиничного бизнеса, возникающую из-за отсутствия доступных долгосрочных кредитов и высокий износ материально – технической базы гостиниц – по данным сборника Росстата «Россия в цифрах - 2013» степень износа основных фондов гостиниц и ресторанов на 2012 год составила 41,7%;



Рис. 1. - Проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиниц

- зависимость от человеческого фактора и уровня квалификации персонала гостиниц. Если учитывать, что понятие «качество услуги» в гостиничном бизнесе складывается из двух составляющих: сервисной и технической, прогноз развития гостиницы будет максимально достоверным только при условии постоянства качества обеих составляющих;

- недостаточность нормативно-правовой базы, что вынуждает предприятия гостиничного бизнеса учитывать при разработке прогнозов и планов различные виды рисков, действовать в условиях правовой неопределенности;

- слабо и неравномерно развитую социально-экономическую инфраструктуру региона, в котором расположена гостиница. Учитывая, что сама гостиница, как правило, выступает только средством размещения гостей, наличие аттрактивных элементов и доступа к ним являются обязательными для планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия. Чем лучше развита социально – экономическая инфраструктура региона, тем оптимистичнее, как правило, прогнозы и планы предпринимательской деятельности гостиничных предприятий;

- недостаточное информационно-аналитическое и методическое обеспечение гостиничной деятельности, наличие которых позволяло бы оптимизировать процессы управления гостиницей еще на предпрогнозной стадии.

3. Создана схема разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования.

В рамках данного диссертационного исследования было установлено, что существующие на сегодняшний день классификации прогнозов и планов не являются исчерпывающими. Помимо методов прогнозирования предпринимательской деятельности, их срочности, объективной направленности, еще одним критерием для классификации прогнозов и планов, влияющим на формирование специфических свойств этих процессов, по мнению автора, целесообразно считать вид разрабатываемой стратегии.

Согласно схеме, изображенной на рисунке 2, все стратегии в зависимости от их вида можно распределить по трем группам. К первой группе относятся стратегии, при разработке которых используется только процесс планирования, ко второй группе относятся стратегии, характерной чертой которых является наличие только процесса прогнозирования, а в третью группу отнесены стратегии, разработка которых включает в себя и процесс планирования, и процесс прогнозирования. При этом и стратегическое планирование, и стратегическое прогнозирование могут представлять собой как этап разработки стратегии, так и ее конечный результат. При смешанном варианте процесс стратегического прогнозирования выступает относительно процесса планирования либо как этап, предшествующий планированию, либо как последующий за ним, необходимый для учета последствий принятых в плане решений и контроля хода выполнения плана, либо как этап и предшествующий и следующий за ним.

Руководствуясь данной схемой, товарную стратегию можно описать как стратегию, содержащую только процесс планирования, представляющий собой конечный этап разработки стратегии и результат, выраженный совокупностью планов (для каждого товара разрабатывается свой план). Ценовую стратегию можно отнести к стратегиям, содержащим только процесс прогнозирования, причем прогнозирование в данном случае выступает как начальный этап – прогнозирования конъюнктуры рынка. Стратегия финансового оздоровления, так же как и инвестиционная стратегия относятся к стратегиям, в которых план является результатом конечного этапа – планирования и т.д.

Предложенная схема позволяет не только ускорить, но и повысить эффективность процесса разработки стратегии.



Рис. 2. – Схема разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования

4. Выявлены факторы, влияющие на стратегическое планирование и прогнозирование развития предпринимательской деятельности гостиниц.

Для формирования стратегии развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия руководители организаций все чаще применяют не только наиболее подходящие для решения поставленных задач методы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, но и осуществляют объективную, своевременную и достоверную оценку внутренних и внешних факторов, формирующих определенный климат вокруг исследуемого гостиничного предприятия.

По мнению автора, в качестве инструмента стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиниц в современных экономических условиях целесообразно применять следующие тринадцать групп факторов, отраженные в таблице 1.

Таблица 1

Факторы стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия

Наименование группы факторов	Составные элементы группы факторов
Специфические факторы гостиничного бизнеса	негибкость предложения гостиничных услуг в связи с невозможностью создавать товарные запасы; потребляемость гостиничных услуг на месте и во время их производства; неразрывность связи между услугой и ее исполнителем; изменчивость гостиничных услуг; непрерывность работы гостиницы в связи с невозможностью складирования услуг размещения; взаимосвязь гостиничных услуг с целью поездки; высокая скорость предоставления гостиничных услуг; сезонный характер спроса на гостиничные услуги; неустойчивый характер рабочих мест, периодическое введение сверхурочных часов, и др.
Внутренние факторы гостиничного предприятия	место расположения отеля; историческая ценность здания отеля; состояние материально-технической базы отеля; класс обслуживания и спектр услуг; персонал; качество питания; программа поощрения постоянных гостей; торговая марка или имидж; социальная ориентация предприятия; организационная структура; организационная культура, духовные ценности, стандарты и традиции поведения.
Общэкономические факторы	состояние совокупного спроса и предложения; экономический цикл; уровень инфляции в стране.
Конкретные экономические факторы	издержки предприятия на производство гостиничных услуг; прибыль гостиничного предприятия; налоги и сборы; предложение и спрос на гостиничные услуги с учетом взаимозаменяемости потребительских свойств - качества, сохранности, внешнего вида, ценности, престижности.
Ценовые факторы	фактор ценности услуги; фактор затрат; фактор конкуренции; фактор распределения; фактор общественного мнения (вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта, потребительские ожидания); фактор рекламы; фактор стимулирования сбыта; фактор обслуживания.
Специальные ценовые факторы	сезонность; эксплуатационные затраты; комплектность (клиенту должен быть предложен полный набор благ и услуг во время его пребывания в гостинице); государственное регулирование; валютный курс; внешнеэкономические; политические; военные; цены услуг – заменителей; доход покупателя гостиничных услуг; количество покупателей.
Экономико-территориальные факторы	Факторы осуществления предпринимательской деятельности: общая характеристика региона; экономико-географическое положение региона в стране; природные условия и ресурсы; население; хозяйство; финансово-банковская система; методы оценки предпринимательского климата; стратегические цели развития региона.
	Региональная политика: основные направления региональной политики; налоговая политика; трансфертная политика; ценовая (тарифная) политика; кредитная политика; инвестиционная политика; структурная институциональная

	политика; негосударственная региональная политика. Региональная ситуация: экономическая ситуация; социальная ситуация; финансовая ситуация; политическая ситуация; экологическая ситуация; уровень развития туристской инфраструктуры и материально-технической базы в регионе: транспортная доступность, количество средств размещения, предприятий общественного питания, экскурсионных автобусов; уровень безопасности туристов; скорость и качество подготовки квалифицированных специалистов; темпы строительства и ввода новых гостиничных объектов.
Факторы, влияющие на перебронирование (овербукинг)	количество гарантированных бронирований на текущий день; количество негарантированных бронирований; количество досрочных отъездов; количество продленных бронирований; количество номеров, временно выбывших из общего номерного фонда.
Факторы выбора метода управления доходами гостиницы	объемы номерного фонда средства размещения; сегментация по основному клиентскому сегменту или сегментам (показатели зарубежной клиентуры и отечественной; по структуре проживающих – деловые люди, государственные служащие, туристы, участники конференций и совещаний и т.д.; по демографическим признакам – полу и возрасту; по возрасту и жизненному циклу семьи); уровень загрузки и тарифной стоимости одного дня проживания.
Факторы рисков	появление альтернативного продукта; снижение цен конкурентами; рост налогов; платежеспособность потребителей; рост цен на сырье, материалы, перевозки; зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив; недостаток оборотных средств; изношенность оборудования; нестабильность качества услуг; новизна технологий; отсутствие резерва мощностей; уровень стабильности или нестабильности внутренней и внешней среды гостиничного предприятия и др.
Факторы оплаты труда	районирование (учет коэффициентов районирования); уровень средней заработной платы в организациях конкурентов в регионе (сравнение средней заработной платы по профессиям); степень текучести кадров в регионе (коэффициенты, применяемые к уровню заработной платы конкурентов); выработка продукции/услуг на одного среднесписочного работника; уровень инфляции в стране (по региону) (корректировка заработной платы на индекс инфляции); привязка минимального размера оплаты труда к прожиточному минимуму в регионе.
Факторы коммерческой привлекательности	динамика потенциальной прибыли; темп роста продаж; конкурентоспособность услуги.
Факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия	наличие финансовых средств; наличие и достаточность сети сбыта предприятия; производственные мощности, имеющиеся у предприятия; фундаментальность научно-технической базы; внедрение нововведений на основе имеющейся сырьевой базы; наличие грамотных управленцев.

5. Разработан механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия на основе оценки факторов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности с помощью экспертного метода расстановки приоритетов.

Для определения стратегии развития гостиничного предприятия, на наш взгляд, необходимо произвести отбор наиболее значимых факторов стратегического планирования и прогнозирования и определить их значимость.

Осуществление ранжирования элементов многофакторных систем целесообразно осуществлять в несколько этапов:

1. Оценить вес каждого из факторов в отдельно взятой группе с помощью матрицы парных сравнений.

2. На основе балльной оценки данных факторов, полученных экспертным методом, и их весовых коэффициентов, рассчитать конечные балльные показатели значимости факторов, которые можно использовать для ранжирования факторов внутри группы.

3. Если для разработки стратегии и определения ее вида не обязательно четкое определение ведущей группы факторов, то достаточно ограничиться выбором факторов стратегического планирования и прогнозирования с наибольшей балльной оценкой из всех исследуемых групп факторов. В случае если важно определить приоритетную группу факторов, сначала рассчитывается средний балльный показатель по каждой отдельно взятой группе, а потом проводится ранжирование.

Итак, рассмотрим в качестве примера две группы факторов: внутренние факторы гостиничного предприятия и факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия.

Определим значимость каждого фактора, обозначив их для первой группы факторов $X_1 - X_{11}$ (таблица 2) и $X_{12}-X_{17}$ (таблица 3) для второй группы факторов соответственно.

Таблица 2

Перечень оцениваемых внутренних факторов гостиничного предприятия

№ п/п	Наименование фактора	Обозначение
1	Место расположения отеля	X_1
2	Историческая ценность здания отеля	X_2
3	Состояние материально-технической базы отеля	X_3
4	Класс обслуживания и спектр услуг	X_4
5	Персонал	X_5
6	Качество питания	X_6
7	Программа поощрения постоянных гостей	X_7
8	Торговая марка или имидж	X_8
9	Социальная ориентация предприятия	X_9
10	Организационная структура	X_{10}
11	Организационная культура, духовные ценности, стандарты и традиции поведения	X_{11}

**Перечень факторов, определяющих ресурсные возможности
гостиничного предприятия**

№ п/п	Наименование фактора	Обозначение
1	Доступность финансовых средств	X_{12}
2	Оптимальность собственной сети сбыта	X_{13}
3	Имеющиеся производственные мощности	X_{14}
4	Прочность научно-технической базы	X_{15}
5	Соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям	X_{16}
6	Наличие одаренных менеджеров-новаторов.	X_{17}

Далее строится матрица парных сравнений, заполняемая экспертами, причем по диагонали матрицы выстраиваются единицы; при сравнении факторов X_1 и X_2 и выборе в качестве наиболее предпочтительного первого фактора (X_1) в сторону матрицы X_1 соответственно значению X_2 проставляется цифра 2, а в строку матрицы два (X_2) ставится значение $X_1 = 0$. Если X_1 по значимости равен X_2 , то в соответствующие строки ставится единица.

После заполнения соответствующим образом матрицы, вычисляется сумма числовых показателей ($\sum a_{ij}$) для каждого фактора и для всей группы.

Принимая групповой показатель за единицу, рассчитывается вес (значимость) каждого фактора и проводится ранжирование.

**Матрица парных сравнений внутренних факторов гостиничного
предприятия**

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	$\sum a_{ij}$	$P_i^{omu(1)}$	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
X_1	1	1	0	0	0	1	2	1	1	2	1	10	0,082	6
X_2	1	1	2	1	1	0	1	2	1	2	1	13	0,107	3
X_3	2	0	1	1	1	1	2	1	1	2	0	12	0,099	4
X_4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	15	0,123	1
X_5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	14	0,115	2
X_6	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	2	11	0,091	5
X_7	0	1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	9	0,074	7
X_8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	0,091	5
X_9	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	13	0,107	3
X_{10}	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	0,029	8
X_{11}	1	1	2	0	1	0	1	0	1	2	1	10	0,082	6
Σ												121	1,000	

Матрица парных сравнений факторов, определяющих ресурсные возможности гостиничного предприятия

	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	X_{17}	Σa_{ij}	$P_i^{omu(1)}$	Ранг
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X_{12}	1	1	1	2	1	1	7	0,194	1
X_{13}	1	1	1	2	1	1	7	0,194	1
X_{14}	1	1	1	1	1	1	6	0,166	2
X_{15}	0	0	1	1	1	1	4	0,114	3
X_{16}	1	1	1	1	1	1	6	0,166	2
X_{17}	1	1	1	1	1	1	6	0,166	2
Σ							36	1,000	

Исходя из проведенного анализа факторов следует вывод, что в первой группе факторов к наиболее значимым относятся: класс обслуживания и спектр услуг (0,123); персонал (0,115); социальная ориентация предприятия (0,107) и историческая ценность здания отеля (0,107).

Во второй группе ключевыми факторами являются: доступность финансовых средств (0,194); оптимальность собственной сети сбыта (0,194); имеющиеся производственные мощности (0,166); соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям(0,166); наличие одаренных менеджеров-новаторов(0,166).

Если сравнивать весовые значения обозначенных выше факторов по обеим группам, то окажется, что ключевые факторы второй группы приоритетнее, чем первой.

Следующим этапом будет проведение классификации ранжированных показателей по степени развитости признаков, которые они отражают, с выставлением экспертных оценок в баллах по десятибалльной шкале. Для проведения сравнения анализируемых групп факторов рекомендуется использовать условные усредненные показатели балльной экспертной оценки, представленные в таблицах 6 и 7.

На основе полученных усредненных данных экспертной оценки (расчет среднеарифметического показателя обязателен в силу зависимости оценки от мнения каждого эксперта) и весовых показателей исследуемых факторов рассчитывается суммарное значение баллов для каждой из групп факторов и находятся среднегрупповые показатели экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G_1 и G_2).

Далее сравниваются числовые значения этих показателей, делается вывод о виде подлежащей рассмотрению стратегии и об имеющихся для этого ресурсах.

Ключевой стратегией развития гостиничного предприятия в рассмотренном нами примере должна стать стратегия качества, направленная на повышение класса обслуживания, расширение спектра услуг и развитие

Таблица 6

Балльная оценка значений ранжированных показателей внутренних факторов гостиничного предприятия

<i>№</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Шкала оценки (баллы)</i>	<i>Усредненные результаты экспертной оценки (баллы)</i>	<i>Значимость факторов</i>	<i>Результаты экспертной оценки среднего значения с учетом значимости</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1	Место расположения отеля	1. Транзитное	1-3	4	0,082	0,328
		2. В черте города	4-8			
		3. В центре города	9-10			
2	Историческая ценность здания отеля	1. Высокая историческая ценность	9-10	9	0,107	0,963
		2. Историческая ценность не значительная	4-8			
		3. Не является ограничивающим фактором	1-3			
3	Состояние материально-технической базы отеля	1. Удовлетворительное	1-3	7	0,099	0,693
		2. Хорошее	4-8			
		3. Отличное	9-10			
4	Класс обслуживания и спектр услуг	1.1*-2 *	1-3	3	0,123	0,369
		2. 3*-4*	4-8			
		3. 5*	9-10			
5	Персонал	1. Студенты-новички	1-3	4	0,115	0,460
		2. Со стажем работы от двух лет	4-8			
		3. Опытные специалисты	9-10			
6	Качество питания	1.Только завтраки	1-3	3	0,091	0,273
		2.Завтраки – ужины, завтраки - обеды	4-8			
		3.Все включено + режимы 1 и 2	9-10			
7	Программа поощрения постоянных гостей	1. Интернет поздравления	1-3	1	0,074	0,074
		2.Игрушки	4-8			
		3. Номер на один день в подарок	9-10			
8	Торговая марка или имидж	1. Неизвестная марка/Неопределенный имидж	1-3	2	0,091	0,182
		2. Марка известна/Имидж хороший	4-8			
		3. Марка популярная/ Имидж безупречный	9-10			
9	Социальная ориентация предприятия	1. Не является ограничивающим фактором	1-3	1	0,107	0,107
		2. Социальная ориентация предприятия есть	4-8			
		3. Сильная социальная ориентация	9-10			
10	Организационная структура	1. Эффективная	9-10	4	0,029	0,116
		2. Оптимальная	4-8			

		3. Содержит дублирование функций	1-3			
11	Организационная культура, духовные ценности, стандарты и традиции поведения	1. Отсутствует корпоративная культура	1-3	4	0,082	0,328
		2. Корпоративная культура на стадии развития	4-8			
		3. Развитая корпоративная культура	9-10			
12	Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G₁)			10	0,353	

Таблица 7

Балльная оценка значений ранжированных показателей факторов, определяющих ресурсные возможности гостиничного предприятия

<i>№</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Шкала оценки (баллы)</i>	<i>Усредненные результаты экспертной оценки (баллы)</i>	<i>Значимость факторов</i>	<i>Результаты экспертной оценки с учетом весового значения показателей</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1	Доступность финансовых средств	1. Доступ к финансовым средствам ограниченный	1-3	4	0,194	0,776
		2. Доступ к финансовым средствам существует	4-8			
		3. Неограниченный доступ	9-10			
2	Оптимальность собственной сети сбыта	1. Хорошо развита	9-10	4	0,194	0,776
		2. Развивается	4-8			
		3. Не развита	1-3			
3	Имеющиеся производственные мощности	1. Не достаточные	1-3	4	0,166	0,776
		2. Оптимальные	4-8			
		3. Передовые	9-10			
4	Качество научно-технической базы	1. Не является ограничивающим фактором	1-3	1	0,114	0,194
		2. Научно - техническая база только развивается	4-8			
		3. Научно - техническая база хорошо развита	9-10			
5	Соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям	1. Не соответствует	1-3	8	0,166	1,328
		2. Соответствует не полностью	4-8			
		3. Соответствует	9-10			
6	Наличие одаренных менеджеров-новаторов	1. Не является ограничивающим фактором	1-3	4	0,166	0,776
		2. Имеется один менеджер-новатор	4-8			
		3. Работает группа менеджеров-новаторов	9-10			
7	Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G₂)			1,000	0,771	

профессионализма у персонала. Для реализации поставленной стратегической задачи необходимо использовать имеющиеся на предприятии ресурсы, используемые не на полную мощность.

В представленном автором примере рассмотрены только две группы факторов. Общее их число составляет тринадцать групп, что дает возможность более тщательно осуществлять выбор стратегии развития гостиничного предприятия.

6. Разработан алгоритм стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы на основе системы менеджмента качества.

На основе полученных результатов исследования процессов стратегического планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия, а также принципах системы менеджмента качества нами был разработан алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия, представленный на рисунке 3.

Благодаря данному алгоритму становится возможным не только учесть последовательность этапов разработки и реализации стратегии гостиничного предприятия, но и требование соответствия принципам системы менеджмента качества, к которым относятся: ориентация на потребителя; лидерство руководителей; вовлечение работников; процессный подход; постоянное улучшение; системный подход к менеджменту; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками, и, как следствие, более эффективно реализовать возможности предприятия.

7. Предложен метод расчета прогнозируемого объема продаж гостиничных услуг, основанный на применении среднегодовых статистических данных использования производственных ресурсов гостиничного предприятия, что позволяет оценить эффективность стратегического развития предпринимательской деятельности рассматриваемой гостиницы.

Для оценки уровня развития и планирования предпринимательской деятельности гостиницы разработан метод, основанный на сопоставлении годового объема продаж, исчисленного по статистическим данным региональной ресурсоотдачи ($P_{o.пр.1}$) с фактическим (плановым) годовым объемом продаж:

$$P_{o.пр.} = \sum_{i=1}^n P_i \times B_i \times d_i, \quad (1)$$

где:

n – количество видов производственных ресурсов;

P_i – среднестатистическое по региону удельное значение ресурсоотдачи i -го ресурса за год, исчисленное как отношение среднегодового объема продаж на единицу i -го ресурса (руб./чел., руб./м² и т.д.);

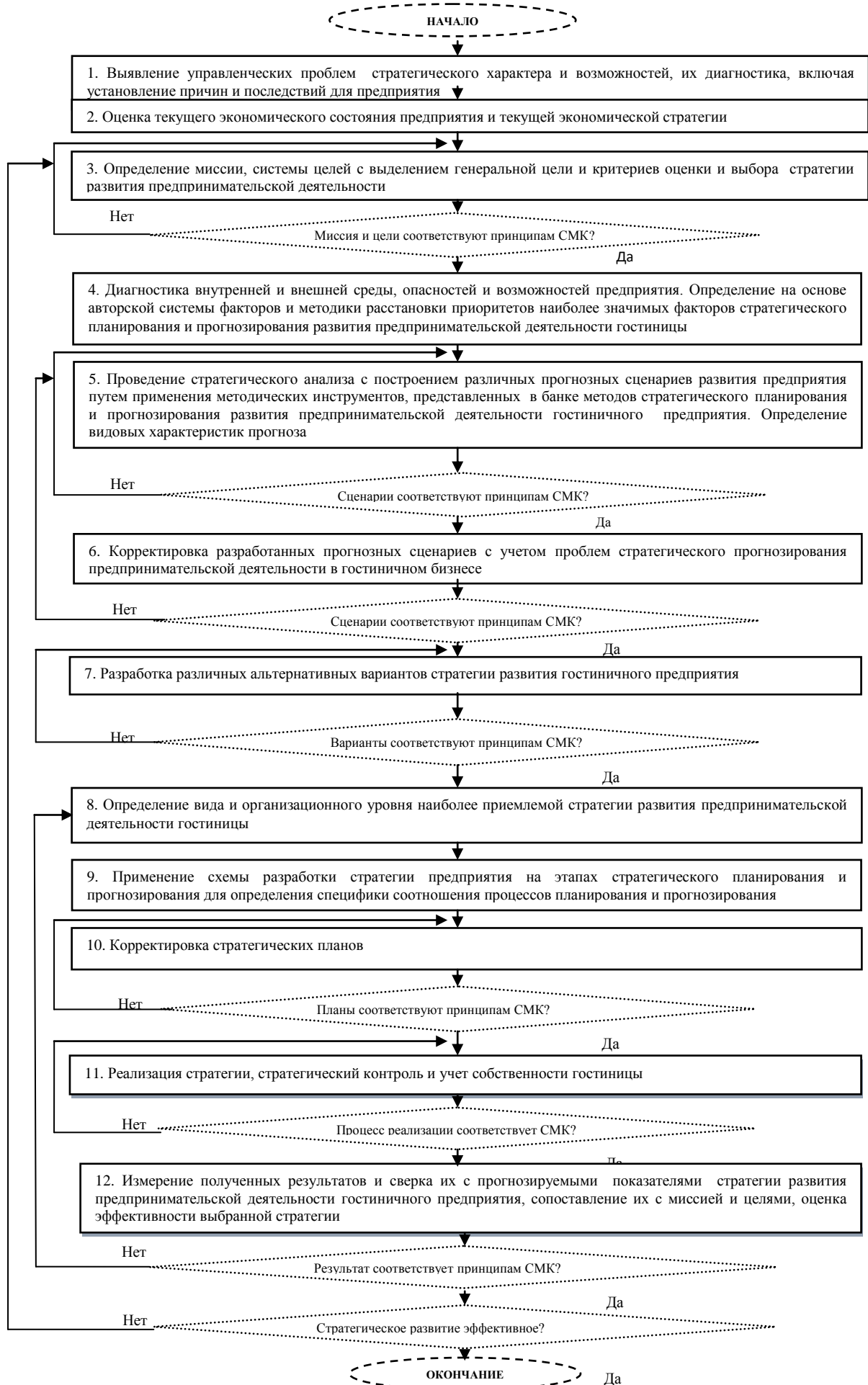


Рис. 3. - Алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия на основе системы менеджмента качества.

V_i – количественный показатель i -го ресурса в среднегодовом исчислении (чел., m^2 и т.д.);

d_i - удельный вес i -го ресурса в общем объеме продаж, определенный экспертным методом.

Сопоставляя полученные значения объема продаж с фактическим годовым объемом продаж ($P_{o.пр.ф.}$) можно получить три варианта:

$$1. \quad \frac{P_{o.пр.ф.}}{P_{o.пр.1}} = 1 \quad (2)$$

Развитие предпринимательской деятельности, рассматриваемой гостиницы, основывается на средней региональной ресурсоотдаче.

$$2. \quad \frac{P_{o.пр.ф.}}{P_{o.пр.1}} > 1 \quad (3)$$

Развитие предпринимательской деятельности, рассматриваемой гостиницы, основывается на ресурсоотдаче выше средней по региону.

$$3. \quad \frac{P_{o.пр.ф.}}{P_{o.пр.1}} < 1 \quad (4)$$

Развитие предпринимательской деятельности, рассматриваемой гостиницы, основывается на ресурсоотдаче ниже средней по региону.

Для сопоставления плановых показателей необходимо определить $P_{o.пр.2}$ – планируемый объем продаж гостиницы:

$$P_{o.пр.2} = \sum_{j=1}^m C_j \times Ц_j \times g_j, \quad (5)$$

$$0 \leq g_i \leq 1, \quad (6)$$

где:

j – вид гостиничного номера (стандарт, люкс, апартаменты);

C_j – количество сданных номеров j -го вида в год;

$Ц_j$ – среднегодовая цена номера j -го вида, рассчитанная как произведение базовой среднесуточной цены номера j -го вида на количество суток в году (360 дней);

g_i - коэффициент использования инвентарного количества номеров (среднеотраслевое значение этого показателя колеблется в пределах 65-75%).

Если $P_{o.пр.2} > P_{o.пр.1}$, то можно говорить о плановом объеме продаж, достигнутом при повышенной, по сравнению с достигнутым уровнем, среднестатистических показателей ресурсоотдачи.

IV. ПЕРЕЧЕНЬ ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации

1. Орешкин, О.А. Корреляционная модель стратегического планирования и стратегического прогнозирования в процессе реализации экономической стратегии гостиничного предприятия / О.А. Орешкин // СПб. – Вестник гражданских инженеров – 2014. – № 4 (45) – с. 112-117 (0,3 п.л.)

2. Орешкин, О.А. Система факторов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия / О.А. Орешкин // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» – 2014 – № 6 (33) – с. 31-36 (0,4 п.л.)

3. Орешкин, О.А. Методические основы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе / О.А. Орешкин // СПб. – Вестник гражданских инженеров – 2014. – № 3 (44) – с. 226-230 (0,3 п.л.)

4. Орешкин, О.А. Теоретические основы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе / О.А. Орешкин // СПб. – Вестник гражданских инженеров – 2013 – № 6 (41) – с. 175-180 (0,3 п.л.)

Прочие публикации

5. Орешкин, О.А. Проблемы осуществления стратегического планирования и прогнозирования в гостиничном бизнесе / О.А. Орешкин // Общество и экономика постсоветского пространства. Международный сборник научных статей. – Липецк – 2014 – Выпуск VIII. – с. 51-56 (0,3 п.л.)

6. Орешкин, О.А. Управление качеством как элемент стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия / О.А. Орешкин // М.: – Экономика и предпринимательство – 2014 – № 7 – с. 304-311 (0,5 п.л.)

7. Орешкин, О.А. Совершенствование стратегического развития гостиничного предприятия / О.А. Орешкин // Перспективы развития экономики и менеджмента. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – Челябинск – 2014 – с. 46-49 (0,1 п.л.)

8. Орешкин, О.А. Проблемы развития гостиничного бизнеса в Москве / О.А. Орешкин // М.: – Информационно-аналитический журнал «Жилищная экономика» – 2012 – № 1/2 (13/14) – с. 41-46 (0,3 п.л.)

9. Орешкин, О.А. Основные тенденции развития гостиничного бизнеса в Москве / О.А. Орешкин // М.: – Информационно-аналитический журнал «Экономика и управление народным хозяйством» – 2012 – № 1/2 (22/23) – с. 52-53 (0,1 п.л.)