

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский
государственный архитектурно-строительный университет»

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

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Смирнов Е.Б.

Санкт-Петербург

2014

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.....	9
1.1 Стратегические аспекты развития предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе в России и за рубежом.....	9
1.2 Анализ системы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе	20
1.3 Проблемы осуществления стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.....	31
Выводы по главе.....	40
Глава 2. Методические основы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.....	41
2.1 Исследование методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности.....	41
2.2 Методические аспекты стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.....	52
2.3 Механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия	67
Выводы по главе.....	80
Глава 3. Развитие методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе.....	81
3.1 Разработка алгоритма стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы на основе системы менеджмента качества.....	81
3.2 Алгоритм стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы «Комета» города Москва.....	85
3.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия.....	105
Выводы по главе.....	108
Заключение.....	110
Библиографический список.....	113

Введение

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 со множеством глубоких объективных причин, вытекающих из изменения характера внутренней и внешней сред деятельности предприятий: 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 - одного из наиболее динамично развивающихся элементов индустрии гостеприимства. 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., Кощеев 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, М.Ю. Лайко, 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.

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.

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).

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

Глава 1. Проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

1.1 Стратегические аспекты развития предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе в России и за рубежом

Усложнение форм и механизмов работы предпринимательских структур не зависимо от сферы их функционирования и отсутствие в современной экономической литературе единого определения понятия «предпринимательство» указывают на гибкую адаптивную природу этого явления [69].

Предпринимательство – историческая категория. Оно не является чем-то окончательно сложившимся и застывшим. Меняются его содержание и форма, расширяется сфера приложения. Развитие предпринимательства, являющегося продуктом рыночного хозяйства, неразрывно связано с эволюцией последнего [33, с.1].

Обратившись к трудам известных ученых, экономистов, политиков прошлого и современности можно проследить смысловую трансформацию понятия «предпринимательство».

Впервые понятие «предпринимательство» было упомянуто еще в римском праве, и рассматривалось тогда как «занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая» [17]. В России предпринимательство зародилось еще во времена Рюрика и интенсивно развивалось благодаря российскому купечеству [12].

В средние века (конец V – начало XVI вв.) под предпринимательством понималась деятельность по организации парадов и музыкальных представлений, строительству крупномасштабных объектов [16, с. 7 - 9].

В 1830 году французский экономист Жан Батист Сэй определил предпринимательство как рациональную комбинацию факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель по его словам – человек, организующий людей в рамках производственной единицы. Он перемещает экономические ресурсы из области низкой

производительности и доходов в область более высокой производительности и прибыльности [16, с. 7 - 9].

В 1911 году австрийский экономист, социолог, историк экономической мысли Иозеф Шумпетер в качестве основного элемента предпринимательства выделил инновационную деятельность, в это же время Макс Вебер назвал предпринимательскую деятельность воплощением рациональности, а к 1988 году по словам французского профессора Мориса Алле предприниматель вообще стал занимать ведущую роль в рыночной организации хозяйства [16, с. 7 - 9].

Исторически исходным пунктом приложения предпринимательской инициативы была торговая деятельность. Поскольку производство еще не было ориентировано на рынок, деятельность купцов была нацелена на использование существовавших несоответствий между спросом и предложением, а источником их дохода служила разница в ценах перемещаемых с рынка на рынок товаров [33, с.1-2].

По мере углубления товарного характера общественного хозяйства, особенно с переходом к индустриальной стадии производства, приоритетной сферой приложения предпринимательства становятся отрасли материального производства. Условием предпринимательского успеха на этой стадии становится поиск наиболее рациональной комбинации применяемых факторов производства [33, с.1-2].

Постиндустриальная стадия с характерным для нее ростом роли нематериальной деятельности, динамичности и социализации производства установила иные ориентиры и приоритеты хозяйствования - не просто рациональное использование ресурсов, а рационализацию самой формы и способа хозяйствования. Устремления предпринимателя приобретают стратегический характер, а главной целью становится не максимизация частного результата, а обеспечение финансовой устойчивости всей организации [33, с.1-2].

Говоря о современных трактовках понятий «предпринимательство», «предпринимательская деятельность», стоит отметить, что в современной

экономической литературе нет четкого определения сущности предпринимательства. В большинстве случаев сущность этого явления подменяется целью предпринимательской деятельности.

Так, например, в «Большом энциклопедическом словаре» предпринимательство определяется как «инициативная, самостоятельная деятельность граждан без образования юридического лица, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица – предприятия. Предприниматель может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законом, с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя».

Законодательно в нашей стране закреплено и определение понятия «предпринимательская деятельность» в Законе РФ «О предприятии и предпринимательской деятельности» от 25 декабря 1990 г. № 455 - 1: «Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицам, зарегистрированным в этом качестве в установленном законом порядке».

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.

Учитывая то, что содержательная составляющая понятия «стратегия» предполагает различия, исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия помимо общего термина стараются излагать свой, единственно верный, по их мнению, подход к его определению.

У термина «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду) военное происхождение. Дословно термин «стратегия» значит «искусство развертывания войск в бою» [115, с.20].

В общем смысле под «стратегией» понимаются широкие долгосрочные меры или подходы, чаще всего, ориентированные на предприятие: стратегия предприятия.

В терминологии делового управления это понятие стало применяться для обозначения политики, или деловой политики [71, с.12].

В 20 – 30-е годы 20 века все чаще стали появляться примеры применения стратегического подхода к управлению деловыми организациями и их ресурсами. В 50-е годы, когда возникла необходимость быстро и правильно принимать решения, соответствующие неожиданно меняющимся обстоятельствам во внешней среде, понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов [163].

За последнее время экономического развития данное понятие стало часто употребляться специалистами как совокупность правил, на которые опирается субъект хозяйствования в процессе принятия управленческих решений.

Нередко стратегию рассматривают и в качестве общего комплексного плана, который обеспечивает осуществление миссии и достижение хозяйственных целей субъекта экономики. Следовательно, стратегией определяются границы возможных действий субъекта хозяйствования и принимаемых решений управленческого характера.

На данный момент времени существует достаточно большое количество определений понятия «стратегия». Рассмотрим некоторые из них.

А. Чандлером, автором одной из самых первых работ в сфере стратегического планирования, отмечается, что стратегия – это процесс определения приоритетных целей и задач организации на долгосрочную перспективу, а также определение порядка действий и распределение ресурсов, которые необходимы для достижения этих целей» [65, с.469].

В отличие от А. Чандлера И. Ансофф считает, что стратегия имеет следующий ряд отличительных особенностей [15; 162]:

1. Немедленное действие не должно быть завершением процесса выработки стратегии. Он должен заканчиваться определением общих ориентиров, следование которым будет способствовать росту и укреплению позиций фирмы [15; 162].

2. Сформулированная стратегия является инструментом разработки стратегических проектов, методов поиска. Ее роль заключается не только в сосредоточении внимания на определённых участках или возможностях, но и в отсеивании всех тех, которые со стратегией не совместимы [15; 162].

3. По мере достижения организацией желаемого уровня развития необходимость в данной стратегии отпадает [15; 162].

4. В связи с отсутствием возможности предугадать насколько правильной окажется выбранная стратегия, часто используется очень обобщённая, неполная и неточная информация о других вариантах [15; 162].

5. Если появляется более точная информация, целесообразность первоначальной стратегии может быть поставлена под сомнение. Для своевременного переформулирования стратегии рекомендуется использовать обратную связь [15, с.38; 162].

По мнению Т. Арутюняна стратегия организации представляет собой генеральный план действий, отличающийся определением приоритетов стратегических задач, ресурсов и последовательности шагов по достижению стратегических целей [151].

Основной задачей стратегии является то, чтобы перевести хозяйствующий субъект из его настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние [17, с.19].

А.Н. Лапиным определяется стратегия субъектов рынка как «определённый образ действия компании, направленный на достижение ее цели» [80, с.38].

Л.И. Евенко считает, что под стратегией следует понимать придание конкретности пути развития организации, отталкиваясь от интенсивности

внешней среды за счет определения долгосрочных целей, нахождения ресурсов [151] планирования конкретных действий на перспективу [45, с.109].

Как отмечает известный американский специалист в сфере менеджмента М. Портер, сущность стратегии состоит в создании уникальной и эффективной позиции хозяйствующего субъекта на рынке посредством выборов видов деятельности, которые будут отличными от конкурентов [60, с.41].

В таблице 1.1 в нашем толковании представлен ряд наиболее популярных подходов к определению понятия «стратегия».

Таблица 1.1

Обзор некоторых существующих подходов к определению понятия «стратегия» [14; 41; 44; 88; 142; 151]

<i>Авторы определения</i>	<i>Общая трактовка содержания понятия в редакции автора «Стратегия – это...»</i>	<i>Ключевые элементы стратегии</i>
И. Ансофф, Р.А. Фатхутдинов, Е.Е. Вершигора	совокупность правил и приемов, способствующих достижению основных целей развития той или иной системы	Правила, приемы, достижение цели
К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, А. Н. Люкшинов	совокупность правил, являющихся основополагающими в деятельности организации и применяемых ею при принятии управленческих решений	Основа - это правила
М. К. Старовойтов	идеология развития, качественной конкретизации, которая выражается как ориентиры и состояния компании	Идеология развития
М. Д. Крук	правила принятия решений, процесс формирования которых непосредственно связан с моментом начала их реализации	Правила принятия решений в момент их реализации
П. Дойль	комплекс принимаемых менеджментом решений, направленных на размещение ресурсов предприятия и достижение долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках	Решения менеджмента, достижение конкурентных преимуществ
В. С. Ефремов	образ действий, отличающийся вполне определенной и относительно устойчивой линией поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале	Устойчивость, долгосрочность

Э. А. Уткин	главные цели предприятия, подкрепляемые основными способами достижения данных целей	Цели, способы их достижения
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	детальный всесторонний комплексный план, предназначение которого заключается в обеспечении осуществления миссии организации и достижения ее целей	Комплексный план, осуществленная миссия, достигнутые цели
Г. Минцберг	План, Принцип, Позиция, Перспектива, Прием	План, Принцип, Позиция, Перспектива, Прием
Фельдмаршал Мольтке	то, что всегда направляет свои стремления лишь на самую высокую цель, которую вообще только можно достигнуть при имеющихся средствах.	Самая высокая цель

Из приведенных определений видно, 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 в данных определениях практически не оценена - из всех авторов только М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури установили связь между стратегией и миссией. К тому же, если учитывать, что долгосрочные конкурентные преимущества, обеспечивающие производственную систему высокой рентабельностью и жизнеспособностью - это наиболее желаемая цель участников экономической системы, то стратегию также стоит рассматривать как комплекс мер, направленных на достижение этой цели в долгосрочной перспективе посредством рационального использования ресурсов экономической системы [101, с. 26].

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.

В практике управления стратегии бывают как определенными, четко сформулированными руководством фирмы, так и неопределенными, не

существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством фирмы формулировок [38, с.47].

По характеру изменений, происходящих в деятельности компании, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания [36, с.33].

Безусловно, большое значение в процессе формирования стратегии и построения ее классификации играет та отрасль, к которой относятся исследуемые предпринимательские структуры.

Говоря о стратегических аспектах развития гостиничного бизнеса в РФ, прежде всего, стоит отметить, что в настоящее время гостиницы в России подразделяются на пять категорий с присвоением звезд. По данным Госкомстата России, в 2012 г. в нашей стране насчитывалось 8406 гостиничных предприятий единовременной вместимостью 585 тыс. мест. Это количество ежегодно увеличивается [20].

По мнению Скобкина С.С. к наиболее распространенным **стратегиям, применяемым гостиницами за рубежом**, относятся виды, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Базовые стратегии развития предпринимательской деятельности, применяемые в гостиничном бизнесе за рубежом [125, с. 24 – 48; 167]

<i>Вид стратегии</i>		<i>Описание стратегии</i>
Стратегия	концентрации (фокусирования)	Предприятие сосредотачивает все усилия на одном или нескольких сегментах рынка и достигает там лидерство по программе затрат или с имидж - позиции (либо посредством двух ресурсов одновременно)
	глобализации	Основой развития индустрии гостеприимства и в настоящем и в будущем должны стать тесные связи и коммуникативные сети по приоритетным направлениям. Именно географические регионы выступают поставщиками основного потока туристов на мировом рынке.
	применения новых технологий	предусматривает, что именно технологический прогресс является двигателем прогресса в гостиничном бизнесе, направленным не только на обеспечение конкурентоспособности продукта или услуг, но и, установление соответствия изменениям

	потребительского спроса.
развития торговой марки	это точное определение соответствия «узнавания» продукта или услуги их уровню и качеству, положению, ценам и другим ключевым параметрам, ориентированным на потребителя, таким как, например, престижность или бережливость
объединения торговых марок	Целью данной стратегии является разработка глобального имиджа торговой марки, направленной на универсальную аудиторию
специализации	Цель стратегии - концентрация усилий гостиничной компании на нуждах одного сегмента, а не на охвате всего рынка. Главное - удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.
независимой гостиницы	подразумевает самостоятельное управление владельцем деятельностью гостиницы, без привлечения гостиничных управляющих компаний и вхождения в сеть.
франчайзинга	это совокупность независимого управления и управления по контракту
управления по контракту	разновидность стратегии франчайзинга, предусматривающая на основании договора франшизы передачу владельцем полного управления гостиницей управляющему гостиничными предприятиями цепочек: Holiday Inn, Hilton, Intercontinental, Hyatt, Ramada, Marriott, Sheraton и многими другими.
удержания клиента	Её цель – так простимулировать потребителя, чтобы он осуществил покупку товаров/услуг в конкретной фирме.
консолидации/слияния/поглощения	составляющая стратегии роста.
повышения стоимости/ценности компании.	Данная стратегия реализуется за счет глубокого проникновения на выбранный сегмент рынка, подразумевающий отсутствие увеличения конкурентами уровня специализации

Крупные международные компании, особенно те из них, кто успешно работает на рынке, обязаны оперативно отвечать на революционные перемены в деловой среде внесением количественных изменений в свои стратегические курсы. На основе этого наблюдения была сформулирована «количественная теория стратегических изменений». Одно из основных положений этой теории состоит в том, что стратегии компаний меняются кардинальным образом достаточно редко (например, компания Marriott Corporation). В условиях современной меняющейся экономики национальные и международные гостиничные цепи должны сочетать контроль с постоянным анализом новых явлений, а эффективная стратегия включать в

себя два элемента: взвешенную предварительную формулировку и адаптацию новых идей [125, с. 23- 24].

С учетом складывающейся ситуации на рынке гостиничных услуг в России реализованные стратегии развития предприятий гостиничного бизнеса могут быть систематизированы по видам, представленным в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Базовые стратегии развития предпринимательской деятельности, применяемые в гостиничном бизнесе в России [125, с.61;123; 167]

<i>Вид стратегии</i>		<i>Описание стратегии</i>
Стратегия	специализации	Цель - поиск и освоение новых, интересных с точки зрения спроса услуг.
	повышения роли экологических программ	Ориентация отеля на достижение данным отелем более высокого уровня экологических условий, чем у конкурентов.
	управления доходами и применение тактики гибких цен	Применение системы скидок и стимулирования спроса как инструмента повышения доходности гостиниц.
	использования программы поощрения постоянных клиентов	Постоянным клиентам предоставляется система привилегий, скидок и льгот.
	повышения роли турагентств в организации каналов сбыта	Основным субъектом увеличения объемов бронирования становятся турагентства.
	внедрения компьютерных систем бронирования (P-M-S)— Property Management System	Позволяет не только повысить загрузку номеров гостиницы, но и гарантирует получение желаемой услуги по ожидаемой цене.
	усиления внутренних продаж	Это организация и продажи дополнительных услуг.
	усиления роли менеджмента базы данных	Цель - улучшение обслуживания и увеличение продаж.
	применения прямого потребительского маркетинга	Продвижение гостиничного продукта через интернет, посредством донесения до потенциальных клиентов информации о гостинице и условиях бронирования номеров.
	вертикальной интеграции	Расширение перечня дополнительных услуг с целью увеличения рыночной доли гостиничного предприятия.
	создания стратегических альянсов	Гостиницы объединяются в группы, цель которых – сотрудничество в следующих направлениях: управлении, формировании маркетинговой стратегии, в создании программы привлечения клиентов и

		совместного продукта, рекламе и повышении загрузки отелей.
	управления гостиницей по контракту	Управление гостиничным предприятием переходит по контракту корпоративной сети.
	независимой гостиницы	Для управления гостиницей оператор не привлекается.

Генеральной перспективной программой грамотного распределения использования имеющихся и заимствованных ресурсов, целью которой является сохранение ликвидности и рост рыночной стоимости гостиничного предприятия, принято считать **экономическую стратегию**.

В основе формирования экономической стратегии в средстве размещения должен лежать программно-целевой подход, ориентированный на разработку заданий для соответствующих подразделений. При этом важно указать последовательность и сроки их выполнения, а также учесть ресурсы предприятия [167].

При этом также важно учитывать, что к основным организационным уровням, на которых разрабатываются стратегии, относятся [125, с.15; 167]:

1. Корпоративный;
2. Деловой;
3. Функциональный;
4. Операционный [125, с.15; 167].

Результаты разработки стратегии гостиничного предприятия, как правило, выражаются в создании следующих документов [75, с. 91-92]: прогноза изменения внешней среды; стратегических целей предприятия; перечня конкурентных преимуществ; функциональных и частных поддерживающих стратегий; планов [75, с. 91-92].

Процессы планирования и прогнозирования являются неотъемлемыми составляющими процесса разработки стратегии развития предпринимательской деятельности гостиниц.

Итак, в ходе исследования различных подходов к определению понятия «стратегия» и ее видов нами было выявлено, что большинство специалистов склонны связывать данное явление с постановкой и достижением целей,

формированием планов, управленческими решениями и сроками их реализации, однако никто из них не рассматривает стратегию во взаимосвязи с процессами стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности.

Рассмотрим данные явления, и их место в процессе разработки стратегии развития предпринимательской деятельности.

1.2 Анализ системы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

В современных экономических реалиях для руководителей гостиниц основной задачей управления деятельностью предприятия становится поиск более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей и формирования основы для эффективного бизнеса. Базовыми инструментами для реализации этой задачи, как правило, и выступают стратегическое планирование и прогнозирование, явления весьма популярные сегодня.

Стоит отметить, что стратегическое планирование в современной научной литературе рассматривается, главным образом в двух основополагающих аспектах. В широком смысле под стратегическим планированием понимается комплекс решений и действий по разработке системы целей и необходимых для их достижения стратегий предприятия. Однако в данном контексте стратегическое планирование смешивается с понятием стратегическое управление, в состав которого включается этап разработки планов. В более узком смысле под стратегическим планированием можно понимать особый вид плановой работы, состоящей в разработке специальных документов: стратегических планов, программ, проектов, бюджетов, - которые детализируют разработанные стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени. В этом контексте стратегическое планирование понимается как один из важнейших этапов стратегического управления, которому предшествуют такие этапы, как определение стратегических установок, стратегический анализ и разработка стратегий [18].

Планирование — это «процесс заблаговременного принятия и оценки взаимосвязанной совокупности решений» [12; 70]. Именно такое определение дал этому понятию известный исследователь в сфере стратегического менеджмента – Р. Акофф. Другими словами, благоприятное положение вещей возможно только при своевременной оценке всех факторов, оказывающих влияние на реализуемый бизнес – процесс [12; 70].

По мнению Г. Эмерсона и Ф. Тейлора [108], планирование может рассматриваться в качестве процесса, представляющего одновременно и результат, и направление действий, и этапы, и методы, которые следует применять [70; 108].

Авторы считают, что планирование является не просто деятельностью, а синонимом развития [70].

Планирование как элемент деятельности коммерческой организации, в том числе относящейся к средствам размещения, характеризуется наличием: принципов планирования; определением приоритетных целей; рассмотрением проблем; выбором наилучшего варианта развития; контролем над реализацией планов [70; 108].

Основными требованиями, предъявляемыми к целям, являются: порядок; реальность; состоятельность; актуальность; целостность; полезность; прозрачность и подконтрольность [57, с.181; 70; 108].

Видовой состав целей - следующий: конечные цели, например: лидерство в конкурентной борьбе, рост доли предприятия на рынке; высшие цели, сопровождающиеся получением прибыли, ростом прибыли и рентабельности, увеличением объема услуг; промежуточные цели - реализация которых сопровождается, например, увеличением пропускной способности гостиницы, оптимизацией ее номерного фонда; подцели — такие, как увеличение количества услуг [70; 108].

С точки зрения последовательности этапов, формирующих процесс планирования на предприятиях гостиничного хозяйства стоит отметить, что, как правило, он состоит из трех этапов: анализа стратегических проблем; прогноза будущего состояния и определения целей [70; 108]. Иногда процесс

планирования может включать в себя большее количество этапов [57, с.181].

Точность фактических показателей прошедших периодов является основой надежности планирования [108].

Оно должно быть подвергнуто такой формализации, чтобы в основе разработки планов лежали все имеющиеся показатели, существовала возможность аккумуляции отдельных планов по конкретным направлениям деятельности предприятия и устранения несоответствий [70; 108].

В крупных гостиничных комплексах работу по планированию выполняют специальные службы, доводящие руководящие команды, допущения, прогнозы до руководителей подразделений, разрабатывающих планы [57, с.182; 70; 108].

Процесс планирования — непрерывный процесс, его цель заключается в ежегодном формальном пересмотре и продлении плана. В рамках процесса должны быть обеспечены распространение и официальное обсуждение стратегических директив, позволяющих операционным подразделениям организации составлять свои планы.

Согласно школе планирования, получившей расцвет в 1970 —е годы, к основным чертам процесса планирования относятся [125]:

1. тесная связь с оперативным управлением предприятия на всех этапах реализации стратегии;
2. коммуникативность, иерархичность, целостность как основные закономерности систем, которым отвечает принятая или разрабатываемая стратегия;
3. стратегия, как правило, разрабатывается на период верифицируемости прогноза будущего;
4. подразумевается строгое выполнение разработанных планов;
5. стратегия дифференцируется на субстратегии по иерархии управления;
6. по степени дифференциации стратегии на составляющие представляет собой сведение всех видов работ в «мастер-план»;
7. ответственность за принципы возложена на руководителя, за практику — на кадровых планировщиков;

8. при разработке стратегии в рамках этой школы применяется SWOT- анализ, реализуемый в сценариях, дополненных тщательной декомпозицией сильных и слабых сторон фирмы;

9. разработчики и практики, принадлежащие к одной фирме, разделены.

Прогноз – это суждение о предполагаемых состояниях объекта в будущем, имеющее научное обоснование альтернативных путей и сроков их осуществления [168].

К основным особенностям процесса прогнозирования относятся [156; 168]:

1. В основе прогноза лежит оценка настоящего, в то время как базой будущего является сложный комплекс причин и условий.

2. Прогноз носит вероятностный характер в силу неопределенности состояния объекта исследования в будущем.

3. В основе прогнозирования гипотеза о закономерностях.

4. Составление прогноза базируется на научных исследованиях количественного и качественного характера, кроме количественной оценки на будущее.

5. Прогноз - ориентир для планирования, основа для подготовки плана.

6. Прогноз подразумевает наличие множества альтернатив.

7. Сущность рассматриваемого явления определяет временные и пространственные горизонты прогноза. Нередко он принимается за повторяющийся и непрерывный процесс.

8. Время – судья точности прогноза.

9. Объективность и научная добросовестность – основные требования, предъявляемые к специалисту, производящему прогноз. Не допускается субъективизм в оценке прошлого, настоящего и будущего [156; 168].

Экономический прогноз предназначен для оценки состояния и поиска альтернатив управленческих решений; выявления проблем, слабо

выраженных в настоящем, но возможных в будущем; моделирования вариантов событий при учёте ведущих факторов [168].

В прогнозировании выделяют понятия «объект» и «прогнозный фон». В качестве объекта прогнозирования целесообразно рассматривать процессы, явления и события, находящиеся в зависимости от познавательной и практической деятельности человека [168].

Прогнозный фон - комплекс внешних условий, оказывающих влияние на объект и лежащих в основе обоснованности прогноза.

На сегодняшний день существует определённая классификация экономических прогнозов. Она представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Классификация экономических прогнозов

<i>Название критерия</i>	<i>Вид прогноза</i>	<i>Краткое описание и подвиды исследуемого вида прогноза</i>
1.Проблемно-целевой критерий	Поисковый (исследовательский, трендовый, генетический)	Определяет возможные состояния явления в будущем при сохранении тенденций настоящего.
	Нормативный (программный[152], целевой)	Определяет способы и сроки достижения поставленных целей.
2.Критерий природы объекта	Социальный	Демографический
	Ресурсный	Природный, материальный, трудовой, финансовый.
	Научно-технический	Включает оценку перспектив влияния достижений науки и техники на экономику.
	Общественных и личных потребностей	Подразумевает оценку спроса, объемов потребления товаров, потребности в них и др.
3.Критерий времени	Оперативный	0-1 месяц
	Краткосрочный	2 месяца - 1 год
	Среднесрочный	1 год - 5 лет
	Долгосрочный	5 - 15 лет
	Дальнесрочный	Свыше 15 лет
4.Критерий сложности (в зависимости от наличия взаимосвязанных переменных в описании)	Сверхпростой	Отсутствуют существенные взаимосвязи
	Простой	Проявляется незначительная взаимосвязь
	Сложный	Взаимосвязь укрепляется
	Сверхсложный	Взаимосвязь тесная
5.Степень детерминированности объекта	Детерминированный	В описании условий нет существенных потерь информации
	Стохастический	Требует учёта случайных величин

	Смешанный	Сумма детерминированного и стохастического прогнозов
6.Характер развития объекта во времени	Дискретный	Представляет собой тренд со скачкообразными изменениями в определенные периоды времени
	Апериодический	Характерна периодическая функция времени[152]
7.Критерий количественной оценки	Интервальный	Имеет вид доверительного интервала
	Точечный	Имеет вид одного значения, характеризующего состояние объекта в будущем
8.Критерий масштаба объекта	Сублокальные	
	Локальные	
	Суперлокальные (субглобальные)	
	Глобальные	
9.Критерий масштаба и целей прогнозирования	Прогнозирование мирохозяйственной системы	
	Государственной системы	
	Отраслевой	
	Региональной	
	Внутрифирменной	
	Межфирменной	

Таблица составлена автором

Обычно работа по прогнозированию выполняется в несколько этапов[152; 168; 177]:

1-й этап – прогнозная ретроспекция; 2-й этап – прогнозный диагноз;

3-й этап – проспекция; 4-й этап оценка прогноза на достоверность, точность и обоснованность.

Данная этапность носит примерный характер, имеет разные модификации в зависимости от базового метода прогнозирования [152; 168].

Исходя из рассмотренных подходов к определению и классификации планов и прогнозов, а также связанных с ними процессов, автором 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 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 и миссии предприятия сценария развития предпринимательской деятельности организации, сопровождающийся разработкой планов и программ их осуществления.

Рассмотренные классификации прогнозов и планов на сегодняшний день не являются исчерпывающими. Помимо методов прогнозирования, 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 реализуемой стратегии.

В качестве примера в таблице 1.5 рассмотрим классификационную модель составляющих экономической стратегии и особенности реализуемых в рамках некоторых из них процессов планирования и прогнозирования [106].

Таблица 1.5

Классификационная модель составляющих экономической стратегии

Экономическая стратегия
I Уровень: 1. Достижение экономической прибыли
1.1 Товарная стратегия
1.2 Стратегия ценообразования
1.3 Стратегия мотивации
1.4 Стратегия финансового оздоровления
1.5 Стратегия взаимодействия с рынками производственных ресурсов
1.6 Стратегия снижения производственных издержек
II Уровень: 2. Увеличение рыночной доли
2.1 Стратегия конкуренции
2.2 Стратегия повышения качества
2.3 Стратегия инновационной деятельности

2.4 Стратегия усиления позиций на рынке
2.5 Стратегия глобализации
III Уровень: 3.Рост стоимости/ценности компании
3.1 Инвестиционная стратегия
3.2 Стратегия экономического роста
3.3 Стратегия бизнес реинжиниринга
3.4 Стратегия максимизации стоимости предприятия

При реализации **товарной стратегии**, а именно формировании товарного ассортимента гостиничного предприятия, необходимо учитывать, что для каждой марки или товара/услуги должен быть **разработан собственный план развития**, увязанный с общей стратегией предприятия, планом маркетинга, технологией производства и сбыта, определяющий круг управленческих задач.

Разработка **ценовой стратегии** предприятия подразумевает следующие этапы реализации:

1. Общее исследование предполагаемого рынка сбыта или стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
- 2. Прогнозирование конъюнктуры рынка.**
3. Определение модели рынка с позиции конкурентоспособности.
4. Определение этапа жизненного цикла товара.
5. Определение общих целей фирмы в данном сегменте рынка или в данной стратегической зоне хозяйствования (СЗХ).
6. Выбор ценовой политики фирмы.
7. Исследование факторов, влияющих на уровень продажной цены.
8. Принятие базового уровня цены и определение рациональной динамики его изменения.

В данном случае **отсутствует процесс планирования**, а **прогнозирование является одним из начальных этапов реализации стратегии**, причем для прогноза конъюнктуры рынка проводится предварительная оценка емкости интересующего рынка, конкурентной

среды, политики правительства и условий сбыта. Детальное изучение всех ценообразующих факторов следует осуществлять после выбора предпочтительных сегментов рынка.

Разработка **стратегии финансового оздоровления** гостиничного предприятия содержит 7 этапов:

1. Анализ положения организации на рынке и ее способности адаптироваться к условиям экономической конъюнктуры.
2. Анализ существующей системы ценообразования.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Анализ организационной структуры.
5. Кадры.
6. Производство.
- 7. Разработка и реализация плана финансового оздоровления.**

Создание **стратегии качества**, как правило, проводится в следующей последовательности:

- Этап 1. Принятие решения о создании стратегии качества.
- Этап 2. Разработка **плана-графика** создания стратегии качества.
- Этап 3. Определение функций и задач элементов стратегии качества.
- Этап 4. Формирование состава структурных подразделений.
- Этап 5. Описание посредством структурной и функциональной схем стратегии качества.
- Этап 6. Определение состава и разработка нормативных документов стратегии качества: «Паспорт гостиницы» и «Руководство по качеству».
- Этап 7. Проверка реализации стратегии качества.
- Этап 8. Обеспечение функционирования стратегии качества.
- Этап 9. Проверки стратегии качества.
- Этап 10. Совершенствование стратегии качества.
- Этап 11. Организация работы кружков качества.

При реализации **стратегии инновационной деятельности** процесс планирования осуществляется на стадии организационно-плановой подготовки производства, на которой новшества направлены на соблюдение

принципов рациональной организации процессов создания и производства новой продукции/услуг, снижения трудоемкости и длительности цикла изготовления и предоставления.

Под **инвестиционной стратегией** можно понимать **генеральное направление (программу, план) инвестиционной деятельности предприятия**, задача которого – привести в долгосрочной перспективе к достижению инвестиционных целей и получению ожидаемого инвестиционного эффекта. Она определяет целевые направления и форму инвестиционной деятельности предприятия, способ формирования инвестиционных ресурсов и порядок этапов реализации долгосрочных инвестиционных целей.

Суммируя описанные выше подходы к классификации прогнозов и планов, информацию о взаимодействии данных процессов и результаты проведенного автором исследования становится возможным изобразить на рисунке 1.1. схему разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования.

Согласно этой схеме 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 – стратегии 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 или контроля хода выполнения плана, либо как этап и предшествующий и следующий за ним.

Руководствуясь данной схемой можно, например, товарную стратегию

описать как стратегию, содержащую только процесс планирования, представляющий собой конечный этап разработки стратегии и результат, выраженный совокупностью планов (для каждого товара разрабатывается свой план). Ценовая стратегия относится к стратегиям, содержащим только процесс прогнозирования, причем прогнозирование 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.

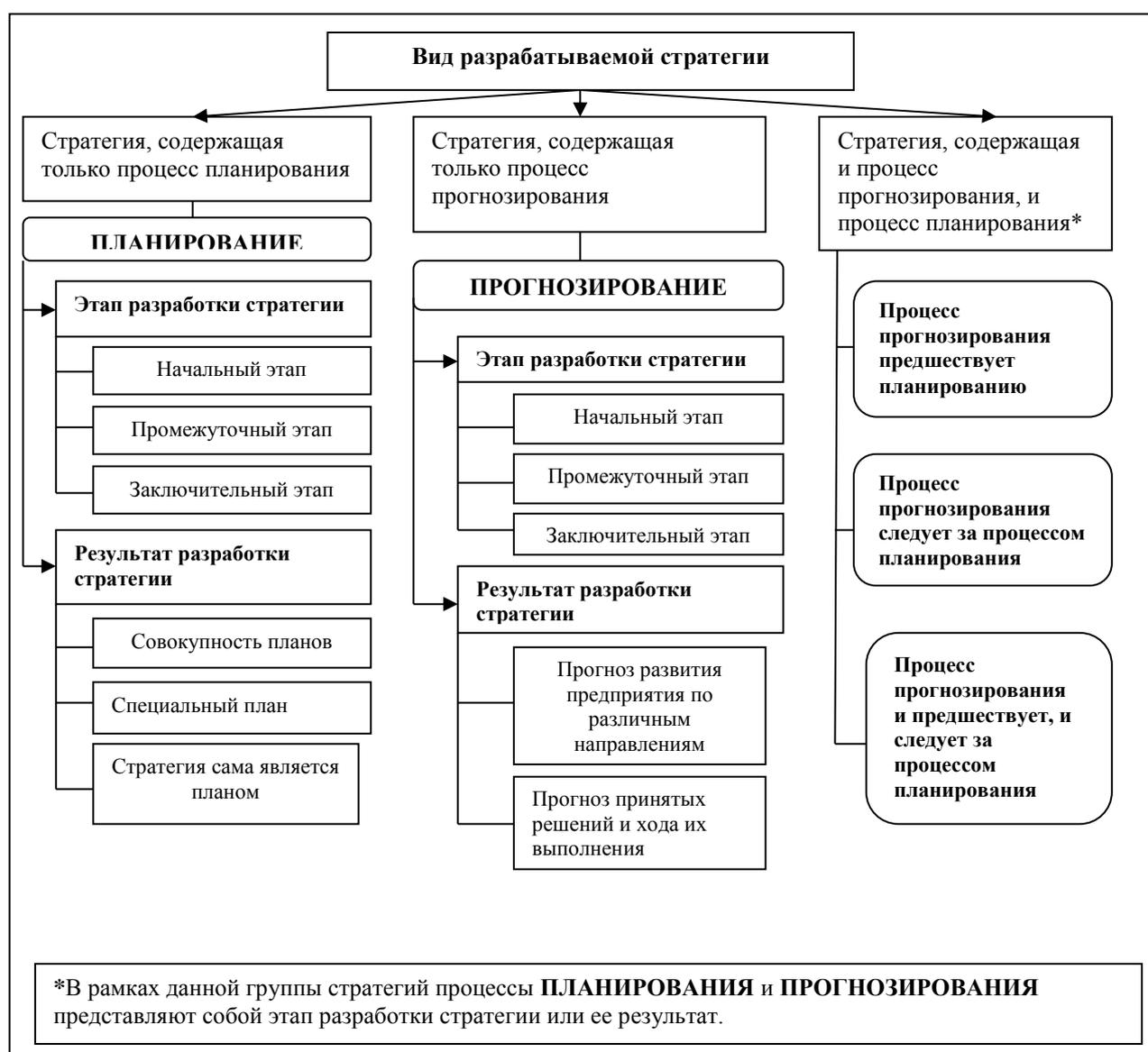


Рисунок 1.1. – Схема разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования

прогнозирования в гостиничном бизнесе.

1.3 Проблемы осуществления стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

Для осуществления достоверных и обоснованных прогнозов и планов необходимо учитывать не только внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие средств размещения, но и перечень проблем, с которыми сталкиваются гостиницы в процессе планирования и прогнозирования их предпринимательской деятельности.

Так как спрос на гостиничные услуги подвержен высокой степени эластичности по отношению к уровню доходов клиентов и ценовым предложениям (то есть значительно изменяется в результате изменения данных переменных на 1%), а предложение в свою очередь не является мобильным в силу невозможности создавать товарные запасы или перемещать гостиничные услуги, достаточно сложно спрогнозировать объективный уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия [126].

Современные процессы глобализации усложняют бизнес. В процессе стратегического прогнозирования и планирования деятельности гостиничного предприятия становится необходимым учет предпочтений иностранных клиентов, специфики управления персоналом принимающей стороны, а также ее культурных традиций.

Высокая динамичность процессов, происходящих в гостиничном бизнесе и в сфере ноу-хау, также усложняют планирование и прогнозирование развития предприятий этой отрасли.

Частые конфликты интересов между отделами гостиницы, периодические срывы оказания услуг, нестабильность качества оказываемых услуг – внутренние факторы гостиничного предприятия - отрицательно влияют на процесс планирования и прогнозирования его хозяйственной деятельности.

Необходимость реализации стратегического планирования и прогнозирования в условиях нестабильной внешней среды влекут за собой сокращение горизонтов планирования во временном отношении, сокращение количества разрабатываемых плановых документов и их укрупнение, уход от излишней детализации в плановых документах, переход от классических планов к таким видам документов, как программы и проекты, изменение организационных методов планирования и т.д.[18].

Отсутствие договорной дисциплины во взаимоотношениях гостиниц и туроператоров также осложняют процесс формирования стратегии развития гостиничного предприятия [130].

В связи с тем, что в ходе экономической стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые могут возникнуть при составлении конкретного стратегического проекта, для прогнозирования и планирования предпринимательской деятельности гостиничного предприятия приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией, формирующей «зону неопределенности».

Учитывая, что проводимое автором исследование ориентировано на изучение специфики стратегического планирования и прогнозирования на предприятии, размещенном в городе Москва, то, по мнению автора, целесообразным является обозначение проблем развития гостиничного бизнеса данного региона, как составляющих фона прогнозирования[126].

Наиболее значимые проблемы, требующие формирования комплекса мер государственной поддержки индустрии отдыха и туризма Москвы в целом, формируются в две категории [1].

Административно-правовые проблемы[1]:

- недостаточность нормативной правовой базы, регулирующей туристско-рекреационную индустрию;

- низкая инвестиционная активность в индустрии, в том числе из-за отсутствия доступных инвесторам долгосрочных кредитных инструментов (например, проектное финансирование) с процентными ставками, позволяющими окупать инвестиции в объекты туристско-рекреационного

комплекса в приемлемые для инвесторов сроки;

- отсутствие эффективных механизмов государственного стимулирования инвестиций в ее развитие;
- недостаток высококвалифицированных профессиональных кадров.

Инфраструктурные проблемы[1]:

- недостаточное развитие социальной, транспортной, информационной и инженерной инфраструктуры, в том числе из-за высоких издержек на строительство объектов инженерной инфраструктуры для создаваемых туристско-рекреационных комплексов (сети энергоснабжения, водоснабжения, транспортной сети, очистных сооружений);
- недостаточно активное продвижение города Москвы как культурного и туристского центра;
- неравномерность в развитии социально-культурной инфраструктуры районов города Москвы;
- моральный и физический износ материально-технической базы парков культуры и отдыха;
- недостаточность необходимой сервисной инфраструктуры на рекреационных территориях;
- слабая информационная оснащенность территорий (отсутствие на многих территориях громкоговорящей связи, информационных стендов и указателей, в том числе и на иностранных языках).

По – мнению автора, к проблемам развития непосредственно гостиничного бизнеса относятся:

1. Недостаточность объема предложения коллективных средств размещения эконом-класса, особенно для удовлетворения потребности в период проведения крупных мероприятий мирового значения. Основная часть вводимого номерного фонда по-прежнему относится к категории 4–5*.

2. Отсутствие унифицированной статистической базы. Так, например, по данным Мосгорстата на конец 2011 года в Москве функционировало 213 гостиниц с общей емкостью 38,16 тыс. номеров и 72,3 тыс. мест. А по данным исследования Комитета по туризму и гостиничному хозяйству

города Москвы в 2011 году в Москве было выявлено коллективных средств размещения, предоставляющих услуги временного проживания, в количестве 399 предприятий гостиничного хозяйства на 43,7 тыс. номеров и 85,1 тыс. мест. Из них к гостиницам эконом класса относятся 338 гостиниц на 30,7 тыс. номеров и 61,2 тыс. мест, а к гостиницам бизнес-класса – 61 гостиница на 12,9 тыс. номеров и 23,8 тыс. мест. В том числе выявлено 77 хостелов на 760 номеров и 3583 койко-места, а также 139 мини-отелей на 3372 номера, 7161 место. В реальности в Москве существует более 400 гостиниц, мини-отелей и хостелов, что подтверждается наличием 378 отелей, доступных для бронирования в системе Booking.com и исследованиями Комитета по туризму и гостиничному хозяйству г. Москвы[103].

В таблице 1.6 представлены данные статистического сборника «Россия в цифрах - 2013». Эти данные не только не выверены по временным периодам, что усложняет процедуру проведения анализа развития гостиничного бизнеса, но и представляют собой результаты деятельности гостиниц и ресторанов, рассматриваемых как единое целое. Таким образом, данные об обороте гостиничных предприятий, об их основных фондах, среднегодовой численности занятых в экономике и т.д. отсутствуют.

3. Неравномерность распределения географии размещения качественного предложения. На текущий момент сохраняется распределение со значительным преобладанием номерного фонда в Центральном административном округе Москвы (45,7% объема предложения).

4. Сезонность, хотя большую долю туристов составляют туристы, приезжающие с деловыми целями.

5. Высокая стоимость земли, что оказывает значительное влияние на расчет конечной стоимости размещения гостей гостиницы.

6. Необходимость улучшения туристской инфраструктуры и материально – технической базы по основным компонентам туристического обслуживания: транспортная доступность, средства размещения, предприятия общественного питания, экскурсионные автобусы;

**Основные показатели предпринимательской деятельности в
гостиничном и ресторанном бизнесе**

1	Наименование показателей	Объекты исследования	Числовые значения показателей					
			1993	2000	2005	2007	2008	2010
1	Число гостиниц и аналогичных средств размещения (на конец года)	Временной период (год)						
		Всего в РФ (предприятий)	6258	4182	4812	5917	6774	7866
2	Оборот организаций (в фактически действовавших ценах; млрд. рублей)	Временной период (год)	2002	2005	2009	2010	2011	2012
		Всего в экономике РФ	15885,4	36459,5	67434,7	81196,1	99978,4	111582,0
		Гостиниц и ресторанов	89,8	182,6	359,1	434,3	523,9	684,6
3	Основные фонды предприятий (на конец года; по полной учетной стоимости; млрд.рублей)	Временной период (год)	2004	2005	2009	2010	2011	2012
		Все основные фонды предприятий РФ	34874	41494	82303	93185	108001	117197
		Основные фонды гостиниц и ресторанов	244	278	485	535	604	670
4	Коэффициент обновления основных фондов предприятий (в сопоставимых ценах)	Временной период (год)	2004	2005	2009	2010	2011	2012
		Всех основных фондов предприятий РФ	2,7	3,0	4,1	3,7	4,6	3,9
		Основных фондов гостиниц и ресторанов	2,8	2,9	3,5	3,7	3,6	3,5
5	Коэффициент выбытия (ликвидация основных фондов в процентах от общей стоимости основных фондов на начало года)	Временной период (год)	2004	2005	2009	2010	2011	2012
		Всех основных фондов предприятий РФ	1,1	1,1	1,0	0,8	0,8	0,7
		Основных фондов гостиниц и ресторанов	1,2	1,1	0,9	0,6	1,1	1,3
6	Степень износа основных фондов (на конец года; в процентах)	Временной период (год)	2005	2008	2009	2010	2011	2012
		Всех основных фондов предприятий РФ	43,5	45,3	45,3	47,1	47,9	48,6
		Основных	40,1	40,3	41,0	41,2	41,8	41,7

	фондов гостиниц и ресторанов							
7	Среднегодовая численность занятых в экономике		Тыс. человек			В процентах к итогу		
		Временной период (год)	2005	2011	2012	2005	2011	2012
		Всего в экономике	66792	67727	67969	100	100	100
		В гостиницах и ресторанах	1163	1218	1250	1,7	1,8	1,8
8	Среднемесячна я номинальная заработная плата работников предприятий (рублей)	Временной период (год)	2000	2005	2007	2008	2010	2012
		Всего в экономике	2223	8555	13593	17290	20952	2682 2
		В гостиницах и ресторанах	1640	6033	9339	11536	13466	1670 6
9	Темпы роста (снижения) производительн ости труда (в процентах к предыдущему году)	Временной период (год)	2003	2005	2008	2009	2010	2011
		Всего в экономике РФ	107,0	105,5	104,8	95,9	103,2	103,8
		В гостиницах и ресторанах	100,3	108,5	109,2	86,7	101,7	99,5

7. Несоответствие международным стандартам уровня и разнообразия туристического обслуживания, в связи с чем возникает необходимость создания новых туристических маршрутов, развития конгрессно – выставочной деятельности, проведения массовых культурно-спортивных мероприятий (фестивалей, олимпиад, юбилейных дат);

8. Необходимость совершенствования нормативно-правовой базы; улучшения информационного обслуживания туристов; совершенствования системы продвижения турпродукта на мировой рынок; улучшения подготовки профессиональных кадров для туристской отрасли.

9. Высокая стоимость услуг размещения. Цена за сутки в хостеле Москвы в среднем составляет 100 евро, в то время как в Европе и Северной Америке – 20-25 евро. По мнению специалистов, главная причина дефицита на рынке гостиничных услуг в Москве заключается в том, что строители и инвесторы, ориентированные на быстрое получение большой прибыли, неохотно берутся за строительство дешевых гостиниц[109].

Стоит отметить, что правительством Москвы предпринимаются попытки для решения сложившихся проблем. Так, согласно Государственной

программе города Москвы (в ред. постановления Правительства Москвы от 17.07.2013 N 474-ПП) «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012 – 2016 годы» планируется и уже реализуется:

1. создание инфраструктуры высокого уровня комфортности городской среды для организации отдыха и туризма в городе Москве;
2. создание благоприятных условий для посещения города Москвы российскими и иностранными гражданами с туристскими целями;
3. повышение конкурентоспособности туристско-гостиничного комплекса города Москвы;
4. развитие механизмов государственно-частного партнерства и других форм привлечения частных инвестиций;
5. рост доходов, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;
6. введение инновационных технологий управления, оптимизация сочетания долей бюджетного и внебюджетного финансирования;
7. развитие информационных технологий;
8. совершенствование подготовки кадров;
9. совершенствование нормативной правовой базы города Москвы;
10. обеспечение комплексной безопасности на территориях природного комплекса города Москвы;
11. создание современных туристско-рекреационных комплексов на наиболее перспективных территориях, продвижение московского туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках, мониторинг развития туристского рынка города Москвы и эффективности его регулирования.

12. Реализация подпрограммы «Развитие туризма», включающей Мероприятия по 7 основным направлениям:

- развитие туристской инфраструктуры, предусматривающее, в том числе, строительство и реконструкцию гостиниц, реализация новых логистических решений, развитие сети стоянок и остановок для туристских

автобусов, системы ориентирования для туристов, создание туристско-информационных центров, обеспечение работы столичного call-центра;

- повышение качества туристского и гостиничного обслуживания, включающее мероприятия по организации классификации гостиниц, проведения аккредитации экскурсоводов, гидов-переводчиков;

- расширение ассортимента туристского продукта города Москвы, проведение значимых туристских мероприятий, разработка и реализация новых экскурсионных маршрутов, в том числе с использованием специальных транспортных средств (автобусные сити-туры, прогулки на речных теплоходах, специально оборудованных поездах и т.д.);

- повышение качества подготовки кадров (преподавателей образовательных учреждений среднего профессионального и высшего профессионального образования и гостиничного комплекса), включая разработку и издание методических пособий, учебных программ, проведение семинаров, мастер-классов, стажировок работников гостиничного хозяйства;

- комплекс информационно-рекламных мероприятий туристической индустрии города Москвы, предусматривающий сопровождение и информационную поддержку туристских электронных Интернет-ресурсов, участие в международных туристских, гостиничных выставках и ярмарках, разработку маркетинговой стратегии продвижения города Москвы как туристского центра и проведение ознакомительных туров для журналистов и туроператоров;

- информационно-аналитическое и методическое обеспечение туристской и гостиничной деятельности, мероприятия по мониторингу туристского рынка, разработка и реализация концепций развития наиболее перспективных для столицы видов туризма;

- совершенствование нормативной правовой базы, регулирующей деятельность туристско-гостиничного комплекса города Москвы.

С целью повышения конкурентоспособности туристско – гостиничного комплекса Москвы и формирования сети гостиниц для обеспечения условий комфортного пребывания различных категорий туристов 24 декабря 2012

года Правительством Москвы было издано Постановление «Об отраслевой схеме размещения гостиниц в городе Москве» № 793 –ПП.

Согласно данному документу планируется разделить Москву на три условные зоны размещения гостиниц: центральную, срединную и периферийную. Гостиницы категории 5* займут центральную и срединную зону; гостиницы категорий 4,3 и 2* - будут расположены во всех трех зонах, в отличие от 1* гостиниц, под которые планируется выделить срединную и периферийную зоны.

Таким образом, благодаря активным действиям Правительства данного субъекта Российской Федерации, а также положительной динамике развития отрасли, целесообразно рассматривать гостиничный бизнес Москвы как перспективную сферу бизнеса, что, безусловно, должно найти отражение в формируемых планах и прогнозах.

В целом, проблемы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности предприятий гостиничного бизнеса можно, по мнению автора, разбить на несколько блоков и представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. - Проблемы стратегического планирования и прогнозирования

предпринимательской деятельности гостиниц

Выводы по первой главе

В параграфе первом первой главы диссертационного исследования автором раскрыта сущность понятия «стратегия»; представлен обзор существующих подходов к определению понятия «стратегия» в авторской интерпретации, рассмотрены различные виды стратегий, применяемых средствами размещения в России и за рубежом.

Во втором параграфе детально исследованы специфические особенности стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, сущность данных явлений, их компонентный состав и классификационные признаки, что позволило сформулировать авторские определения понятий «стратегическое планирование предпринимательской деятельности» и «стратегическое прогнозирование предпринимательской деятельности».

На основе проведенного анализа различных видов стратегий развития гостиничных предприятия, а также выявленных особенностей реализуемых в их рамках процессов стратегического планирования и прогнозирования автором была разработана схема, отражающая специфику процессов планирования и прогнозирования в зависимости от вида реализуемой стратегии гостиничного предприятия, в рамках которой стратегическое планирование и прогнозирование могут являться как отдельными независимыми этапами реализации стратегии, ее результатом, а также элементами смешанной системы их взаимодействия.

В третьем параграфе первой главы автором сформирован перечень проблем стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе в целом и на рынке гостиничных услуг Москвы в частности.

Глава 2. Методические основы стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

2.1 Исследование методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности

Основными инструментами, применяемыми для осуществления стратегического планирования и прогнозирования, по праву принято считать их методы.

Методы планирования чаще всего рассматривают в качестве способов преобразования экономической информации с целью определения оптимальных темпов развития предприятия, направлений более эффективного использования ресурсов. Они используются для обоснования и непосредственных расчетов показателей хозяйственной деятельности предприятий [70].

При выборе метода планирования учитывают: временные рамки планируемого периода; степень сложности планируемого показателя; обеспеченность исходной информацией, возможность ее получения, обработки и использования в плановых расчетах и др. [70].

Стоит отметить, что достоверность планов напрямую зависит от применяемых для их формирования источников информации.

Источники информации подразделяются на учетные и внеучетные.

Получением информации из учетных источников осуществляется посредством: бухгалтерского учета и отчетности, статистического учета и отчетности, оперативного учета и отчетности, выборочных учетных данных.

К внеучетным источникам информации относятся результаты единовременных обследований; специальных мероприятий; переписки с другими организациями, пояснительные, докладные, служебные записки и др. [70].

Планирование, как правило, осуществляется балансовым, нормативным (технико-экономических расчетов), экономическим, экономико-аналитическим методами, методом с использованием коэффициента эластичности, экономико-математического моделирования и др. [155].

Балансовый метод предназначен для выявления соотношения между имеющимися в наличии ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми) и фактическими потребностями путем построения соответствующих балансов. Поиск экономической основы этих показателей, отраженных в статьях баланса — сложный самостоятельный этап планирования, требующий применения различных методов. Так, использование балансового метода при планировании деятельности ресторана (как элемента гостиничного предприятия) способствует установлению взаимосвязи между выпуском продукции и объемом товарооборота с продовольственными ресурсами [70].

Поступление сырья и товаров определяют по формуле:

$$\mathbf{П = Р + Е + Зк - Зн,} \quad (1)$$

где:

Р — расход сырья и товаров;

Е — естественная убыль в пределах норм;

Зк и Зн — запасы в конце и начале отчетного периода, руб.

Нормативный метод (метод технико-экономических расчетов) часто используют в планировании гостиничного и ресторанного хозяйства [70].

При разработке нормативов учитывается практика эффективно работающих предприятий, опыт отечественных и зарубежных компаний, конъюнктура рынка, колебания спроса [70].

Экономический метод направлен на разработку плана с учетом анализа отдельных частей экономических процессов и явлений, а также их совокупности в целом, важным является выявление взаимосвязи между показателями и их взаимообусловленности [116].

Метод, использующий коэффициент эластичности, отражает зависимость изменения показателя y от изменения фактора x [70]:

$$\mathbf{Кэ = (\Delta y / y) / (\Delta x / x),} \quad (2)$$

где:

Δy — изменение показателя в отчетном периоде по сравнению с показателем y в базисный период, руб.;

Δx — изменение фактора в отчетном периоде по сравнению с фактором x в базисный период, руб. [116].

Экономико-математическая модель — метод, позволяющий установить посредством графиков, уравнений закономерности и основные взаимосвязи, решающие факторы и условия [70]. Однако необходимо помнить, что любая модель является упрощенным отражением реальности с достаточной степенью абстракции [116].

Экономико-математические методы также используют для обоснования плановых показателей [70], разработки и принятия плановых решений. В частности, методы линейного программирования применяются для решения задач оптимизации плановых показателей [116].

По мнению Карповой О.К. к основным методам и инструментам стратегического планирования в зависимости от этапов разработки стратегии развития относятся [64]: SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, анализ ресурсов, конкурентный анализ по модели "5 сил" М. Портера, функционально-стоимостной анализ, бенчмаркинг, метод мозгового штурма, дерево целей, бизнес - инжиниринг, нейролингвистическое программирование (НЛП), методы внутреннего и внешнего PR, метод Бостонской консалтинговой группы (матричный), метод «Маккинси» (матричный), метод кривых освоения, модель Shell/DPM, Модель ADL/LC, метод жизненного цикла товара, PIMS-анализ, анализ «разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера, модель Д.Абея, качественное развертывание планов, методы сетевого планирования, структура разбиения работ, система сбалансированных показателей, стратегический аудит, внутренний аудит, диагностическая самооценка [64].

Рассмотрим некоторые из них.

SWOT-анализ направлен на выявление причин эффективной или неэффективной деятельности предприятия, он позволяет так произвести анализ маркетинговой информации, чтобы на ее основании сделать вывод о

том, в каком направлении организации целесообразнее развивать бизнес и как правильно распределить ресурсы по сегментам [64].

Конкурентный анализ - это разработка стратегии предприятия на основе детального изучения конкурентного положения предприятия и доступных рынков [64].

Объектами **сравнительного отраслевого анализа** являются показатели предприятий одной отрасли, например, текучесть кадров, ликвидность.

Анализ ресурсов, то есть анализ внутренней среды предприятия, осуществляется, как правило, в три этапа [64]:

1. создание профиля ресурсов – описание и оценка имеющихся в наличии финансовых (например, выручка), организационных (например, информационные системы), технологических ресурсов, а также сравнение ресурсов объекта исследования с ресурсами ближайшего конкурента.

2. выявление сильных и слабых сторон – сопоставление созданного профиля ресурсов с требованиями рынка, что позволяет предприятию определить свои сильные стороны, исходя из которых можно разработать успешную стратегию, и слабые стороны, глубокое изучение которых способствует получению новых возможностей.

3. идентификация специфических компетенций – сравнение сильных и слабых сторон предприятия с сильными и слабыми сторонами основного конкурента [64].

В рамках модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера уровень конкуренции оценивается показателями [64]:

- рыночной власти поставщиков;
- рыночной власти покупателей;
- власти существующих конкурентов;
- угрозы появления новых конкурентов;
- угрозы появления товаров-субститутов.

Анализ детерминант проводится в два этапа [64, 111]:

1. Применение метода экспертной оценки для присвоения

количественных показателей детерминантам пяти сил.

2. Анализ сильных и слабых сторон настоящего конкурентного положения организации, а также возможных компенсационных мероприятий.

Функционально-стоимостной анализ отличается такими объектами, подлежащими оптимизации с точки зрения соотношения «затраты—результаты как продукты, продуктовые группы и производственные процессы [111].

Метод мозгового штурма: участники обсуждения высказывают как можно больше вариантов решения проблемы, из которых впоследствии выбираются самые удачные и практикоориентированные. Данный метод относится к группе методов экспертного оценивания [64, 111].

Дерево целей – это метод выбора решения посредством структурирования, построения по иерархическому принципу совокупности целей экономической системы, программы, плана [64, 111].

Бизнес-инжиниринг (business-engineering) - это основанная на системном подходе технология управления, позволяющая формально, точно, полно описать компанию как открытую систему, построить базовые информационные модели предприятия (в первую очередь, организационно-функциональные структуры и бизнес - процессы) во взаимодействии с моделью внешней среды [64, 111].

Модель Shell/DPM - это двумерная таблица, где ось X - это обозначение конкурентоспособности бизнес-сектора организации (или его способности извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y - общее измерение состояния и перспектив отрасли. Анализ конкурентной позиции и отраслевой привлекательности позволяет определить возможные стратегии [64, 111].

Модель ADL/LC – состоит из 20 ячеек, в которых сочетаются два параметра - 4 стадии жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций.

Метод анализа «разрывов» основан на сравнении трех возможных

сценариев развития фирмы [64, 111]:

1) к какому обороту можно прийти при неизменности процесса продаж в будущем (сценарий А);

2) какого оборота можно достичь при более интенсивном проникновении с существующим продуктом на существующие рынки (сценарий Б);

3) какого оборота можно достичь при дополнительном развитии новых продуктов и/или новых рынков (сценарий В).

Портфельный анализ - это инструмент выявления и оценки степени эффективности хозяйственной деятельности предприятия, позволяющий вкладывать средства в наиболее прибыльные или перспективные направления деятельности фирмы и сокращать/прекращать инвестиции в неэффективные проекты [64, 111].

Метод проверочного списка - это качественный метод, позволяющий провести экспресс оценку проектов с учетом выделенных «факторов успехов» (критериев) [64, 111].

Метод оценки по системе баллов аналогичен методу проверочного списка. Отличие заключается в количественной оценке (показатели измеряются в порядковой шкале).

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) - схема или диагностический инструмент, предназначенный для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии. Матрица позволяет описать возможные стратегии предприятия в условиях растущего рынка. Существенным условием данной модели является целостность стратегического плана предприятия, сохранение которой обеспечивается двумя составляющими - финансовой и административной стратегиями. Отличительная особенность модели И. Ансоффа заключается в учете обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность ее реализации [64, 111].

Стратегический аудит может быть формализованным, всеобъемлющим, направленным и неформализованным [64, 111].

Внутренний аудит - это предоставление независимых и объективных гарантий и консультаций, основная цель которых - совершенствование деятельности организации [64,111].

Диагностическая самооценка. Этот метод самооценки позволяет установить уровень развития (зрелости) системы управления персоналом и определить основные области для улучшения. Периодичное проведение самооценки дает регулярную возможность выявить недостатки составления планов, устранить их и осуществить контроль изменений [64, 111,166].

Помимо выше перечисленных методов Волков О.И. и Скляренко В.К. выделяют графоаналитический, программно-целевой и перспективный методы планирования [29]:

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами - с помощью графиков, диаграмм, благодаря которым устанавливается количественная зависимость между сопряженными показателями [29].

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам [29].

Перспективное планирование - стратегическое планирование, с помощью которого строится прогноз перспективной потребности в новых видах продукции и т.д. Оно бывает долгосрочным (10—15 лет) и среднесрочным (5 лет), или пятилетним [29].

Говоря о стратегическом прогнозировании, стоит отметить, что - это система научных исследований количественного и качественного характера, направленных на достижение целей развития предприятия [177].

Большую роль в прогнозировании играет выбранный метод и приём.

Практическое применение того или иного метода прогнозирования определяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др. [136].

Число известных на сегодняшний день различных по уровню обоснованности и эффективности методов и приемов прогнозирования

приближается к 200. Объясняется это, с одной стороны, разнообразием объектов прогнозирования и целей, стоящих перед исследователями, с другой стороны – принципиальной возможностью применения разных подходов к решению одних и тех же задач.

К наиболее распространенным методам прогнозирования относятся: экстраполяция, нормативные расчёты, в том числе интерполяция, экспертные оценки, аналогия, математическое моделирование.

Экстраполяция – это метод расчета прогнозируемых показателей посредством перенесения их на будущее по выявленной закономерности развития [136].

Экстраполяция применяется для краткосрочных прогнозов. Существуют формальная и прогнозная экстраполяции. При сохранении прошлых и настоящих тенденций развития на будущее применяется формальная экстраполяция [136].

Метод экспертных оценок – это метод, используемый преимущественно в долгосрочных прогнозах.

В основе прогнозирования лежит суждение эксперта (группы экспертов) – квалифицированного специалиста - относительно поставленной задачи.

Если количественная оценка прогнозного фона вызывает сложности, то именно использование собственного опыта специалиста, его квалификации и интуиции (основа метода экспертной оценки) позволяют решить данную проблему.

Метод экспертных оценок может иметь вид:

- индивидуальной экспертной оценки;
- коллективной экспертной оценки;
- метода психоинтеллектуальной генерации идей;
- аналитического метода;
- метода интервью;
- метода экспертных комиссий;
- дельфийского метода;

- метода коллективной генерации идей;
- метода управляемой генерации идей;
- синоптического метода и др.

Говоря о классификации методов прогнозирования, стоит отметить, что на сегодняшний день единой общепризнанной классификации не существует.

Так Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф разделяют все методы прогнозирования на две группы: качественные (мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя и метод экспертных оценок) и количественные (анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование) [86].

На рисунке 2.1. представлен еще один подход к классификации методов прогнозирования. Автором его является Милованов С.Н.

По мнению Савицкой Г.В. при разработке прогнозов целесообразно использование таких методов, как [116; 70]:

1. нормативный;
2. логический;
3. эвристический — опрос специалистов посредством анкетирования, собеседования и обработка его результатов по определенной методике;
4. исследовательский — сводится к анализу элементов, зависимостей и факторов, выбору экономико-математической модели, прогнозированию того или иного экономического показателя, разработке программы и расчету прогноза.

В качестве результата современных маркетинговых исследований были выделены несколько основных наиболее часто употребляемых методов прогнозирования:

Метод суда - подразумевает организацию работы коллектива экспертов в соответствии с правилами ведения судебного процесса [88].

Методы моделирования. Моделирование – это конструирование модели на основании предварительного изучения объекта и процессов, выделение его существенных признаков и характеристик. Прогнозирование с использованием моделей включает в себя ее разработку, экспериментальный

анализ, сопоставление результатов предварительных прогнозных расчетов с фактическими данными состояния процесса или объекта, уточнение и корректировку модели.

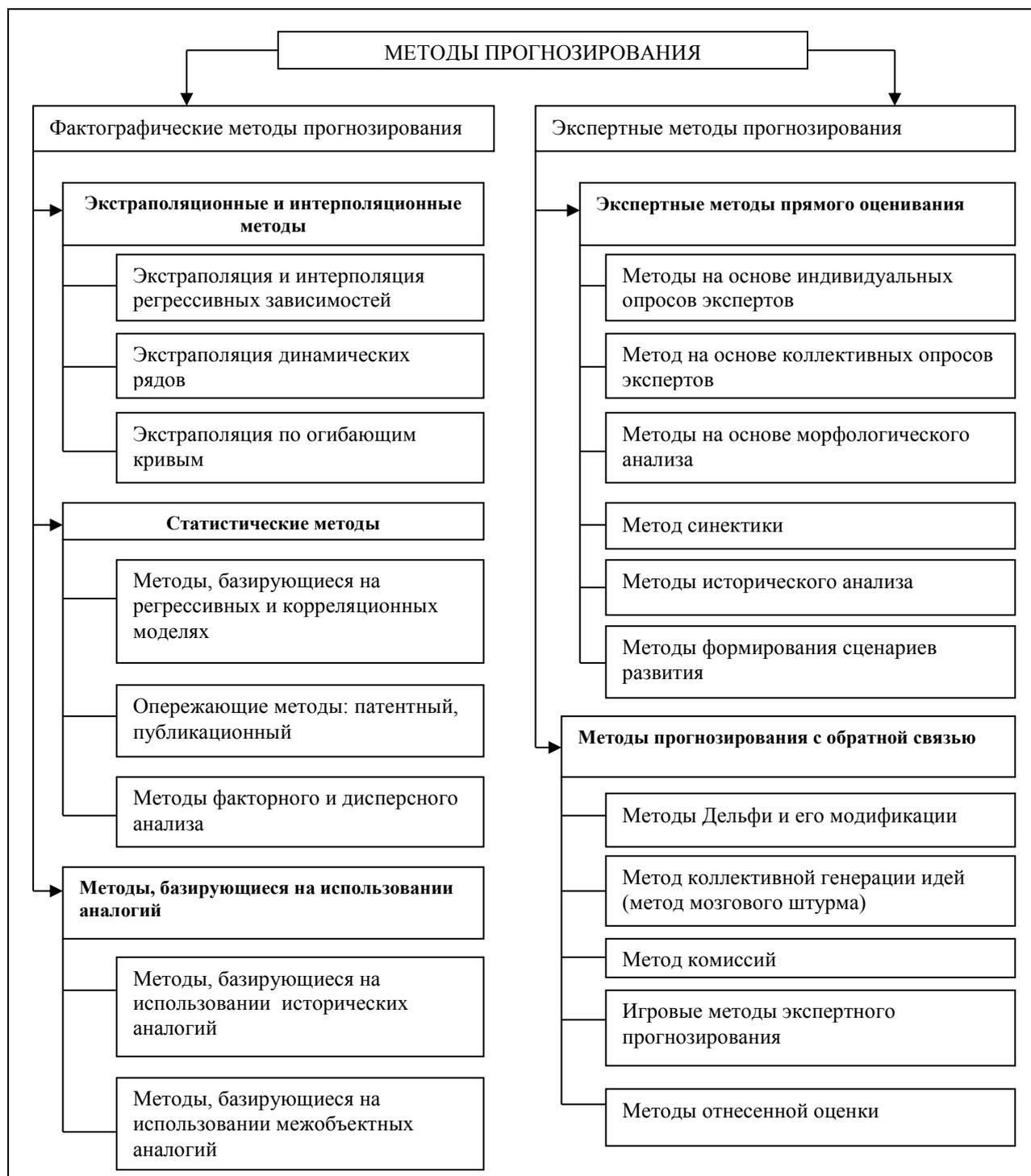


Рисунок 2.1. – Классификация методов прогнозирования Милованова С.Н. [84].

Метод экономического прогнозирования (экономический анализ) заключается в том, что какой либо экономический процесс или явление, имеющие место на предприятии, расчленяются на части, после чего

выявляется влияние и взаимосвязь этих частей на ход и развитие процесса, а также друг на друга. При помощи анализа можно раскрыть сущность такого процесса, а также определить закономерности его изменения в будущем, всесторонне оценить пути достижения поставленных целей. Поскольку экономический анализ – это необъемлемая часть и один из элементов логики прогнозирования, он должен осуществляться на макро-, мезо- и микроуровнях. Используется при планировании производства на предприятии.

Балансовый метод. Данный метод основан на разработке балансов, которые представляют собой систему показателей, где первая часть, характеризующая ресурсы по источникам их поступления, равна второй, отражающей распределение их по всем направлениям расхода. При помощи балансового метода воплощается в жизнь принцип пропорциональности и сбалансированности, который применяется при разработке прогнозов. Его суть заключается в увязке потребностей предприятия в различных видах сырьевых, материальных, финансовых и трудовых ресурсах с возможностями производства продукта и источниками ресурсов. Таким образом, система балансов, которую используют в прогнозировании, включает: финансовые, материальные и трудовые балансы. В каждую из данных групп входит еще ряд балансов.

Методы социального прогнозирования. К наиболее распространенным методам социального прогнозирования относятся методы экстраполяции, моделирования и экспертизы.

Методы финансового прогнозирования.

Процесс бюджетирования – это составная часть финансового планирования, процесс построения и исполнения бюджета предприятия на основе бюджетов отдельных подразделений [21].

План прибылей и убытков - основной документ операционного бюджета, содержащий данные о величине и структуре выручки от продаж, себестоимости реализованной продукции и конечных финансовых

результатах. Одним из основных этапов бюджетирования является прогнозирование движения денежных средств [21].

Финансовое прогнозирование по методу «процента от продаж» (первая модификация) или метод «формулы» (вторая модификация) - применяется при ориентировочных расчетах потребности во внешнем финансировании. Метод «процента от продаж» - метод пропорциональной зависимости показателей деятельности предприятия от объема реализации [21].

Статистические методы прогнозирования.

Статистические методы прогнозирования охватывают разработку, изучение и применение современных математико-статистических методов прогнозирования на основе объективных данных (в том числе непараметрических методов наименьших квадратов с оцениванием точности прогноза, адаптивных методов, методов авторегрессии и других) [21].

Помимо выше представленных статистических методов прогнозирования существует целый ряд других методов. Рассмотрим методики стратегического планирования и прогнозирования, применяемые в гостиничном бизнесе.

2.2 Методические аспекты стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

Говоря о методиках стратегического планирования и прогнозирования в гостиничном бизнесе, стоит отметить, что до сих пор не существует единой системы методов. За основу, как правило, берутся подходы общеотраслевого характера, носящие рекомендательный характер.

По мнению автора, в связи с тем, что гостиничный бизнес является предпринимательской деятельностью, имеющей целый ряд особенностей, для стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия целесообразно применять банк методов стратегического планирования и прогнозирования, включающий в себя

группу универсальных методов, и группу методов, ориентированных на специфику функционирования средств размещения.

Согласно авторской точке зрения к первой группе методов можно отнести следующие методы стратегического планирования и прогнозирования: дерево целей, программно-целевой, исследовательский, логический, метод дисперсного и факторного анализа, SWOT-анализ, метод Майкла Портера, анализ ресурсов, конкурентный анализ, метод Бостонской Консалтинговой группы, Матричный метод Мак-Кинси, PIMS – анализ, матрица Абеля, стратегический аудит и внутренний аудит, а также прогнозирование на основе метода экстраполяции (формальной и прогнозной), индексного метода, экспертного метода (в частности, прямого оценивания), метода интерполяции, анализа временных рядов, формирования сценариев развития, метода, базирующего на использовании межобъектных аналогий, бюджетирования, экономического прогнозирования, прогнозирования спроса, статистические методы (метод наименьших квадратов), а также балансовый, нормативный, экономический методы и метод, основанный на использовании коэффициента эластичности, и модели ожидания потребителя.

Вторая группа методов стратегического планирования и прогнозирования могла бы включать в себя: экономико-математические модели прогнозирования, методы прямой и обратной калькуляции, экономико-математические методы, методы технико – экономических расчетов, расчетно-аналитические, методы оптимизационного моделирования, метод коэффициентов, расчет на основе производной функции, аддитивные и мультипликативные модели прогнозирования, модель SCORE, PEST (STEP) – анализ, Yield-management, овербукинг, метод группового квотирования и оптимизации групп, Revenue management, метод тарифных планов.

Предложенный автором подход, предусматривающий применение руководителями гостиничных предприятий обозначенных в рамках банка

методов стратегического планирования и прогнозирования инструментов мог бы помочь решению ряда задач:

1. Ограничения численного и качественного состава методов и придания тем самым унифицированного характера их совокупности.

2. Предоставления возможности выбора необходимого метода или группы методов стратегического планирования в зависимости от характера решаемых задач.

Применение **экономико-математических моделей прогнозирования** целесообразно при прогнозировании последствий управленческих решений, принимаемых для предотвращения угрозы утраты экономической безопасности гостиницы [162]. Учитывая, что осуществление стратегического планирования и прогнозирования, носящих долгосрочный характер нередко чрезвычайно затруднено, необходимо постоянно учитывать весь спектр многочисленных факторов, от которых зависит стабильное и прогрессивное функционирование предприятия [162]. Эти факторы должны быть качественно и количественно учтены.

Для получения более достоверных результатов прогнозирования последствий управленческих решений нужно проводить постоянные статистические наблюдения за индикаторами.

Аддитивные модели прогнозирования. Данную модель можно представить в виде формулы [89]:

$$\mathbf{F}=\mathbf{T}+\mathbf{S}+\mathbf{E}, \quad (3)$$

где:

F – прогнозируемое значение;

T - тренд;

S – сезонная компонента;

E – ошибка прогноза.

Мультипликативные модели прогнозирования. Применение данных моделей обусловлено тем, что в некоторых временных рядах значение сезонной компоненты представляет собой определенную долю трендового

значения. Мультипликативные модели можно представить формулой [76, с. 72-73].

$$F=T*S*E, \quad (4)$$

где:

F – прогнозируемое значение;

T - тренд;

S – сезонная компонента;

E – ошибка прогноза.

Модель SCORE используется для сбора и анализа информации о текущей ситуации, и разработки плана изменений компании в будущем.

Элементы модели:

1. Симптомы (Symptoms) – наиболее заметные признаки текущего проблемного состояния.

2. Причины(Causes) – факторы, определяющие появление симптомов.

3. Результаты(Outcomes) – цели, описывающие желаемое состояние, которое должно прийти на смену проблемному состоянию.

4. Эффекты(Effects) – долговременные следствия достижения результатов.

5. Ресурсы(Resources) – элементы, отвечающие за устранение симптомов и причин и достижение результатов и эффектов, перемещающие таким образом предприятие из проблемного состояние в желаемое путем изменения способностей его сотрудников.

На оси времени рисунка 2.2. указывается точка текущего момента – это настоящее. Руководство (совместно с командой менеджеров) должно сформулировать – что его не устраивает или беспокоит в настоящем. Описываются признаки, характеризующие это состояние – симптомы (Symptoms).

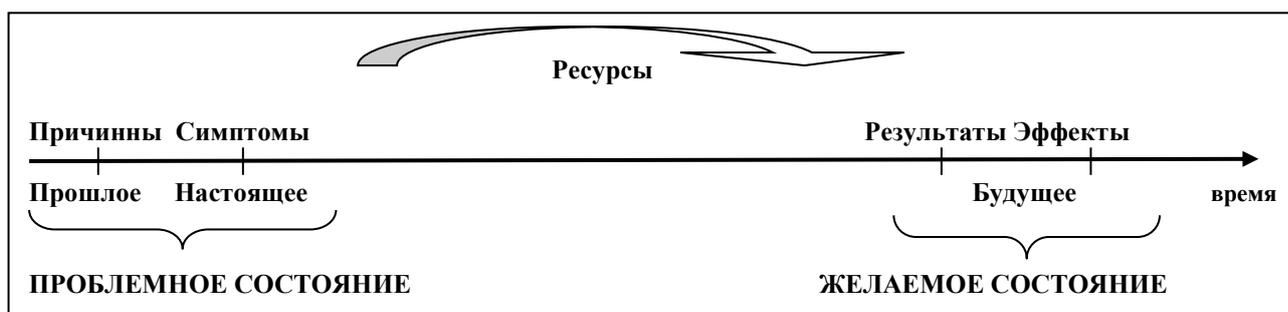


Рисунок 2.2. – графическое изображение Модели SCORE.

На оси времени рисунка 2.2. указывается точка текущего момента – это настоящее. Руководство (совместно с командой менеджеров) должно сформулировать – что его не устраивает или беспокоит в настоящем. Описываются признаки, характеризующие это состояние – симптомы (Symptoms).

Далее определяются, какие причины (Causes) в прошлом породили указанные симптомы. Это соответствует на оси времени точке в прошлом. Симптомы, и причины, их породившие, вместе образуют текущее проблемное состояние. Это начальная точка отсчета.

После этого определяется следующая точка на оси времени – будущее, где и определяются те результаты (Outcomes), которые фирма хотела бы достичь. Например – стать успешно действующей компанией. Это будет желаемое состояние, которое должно прийти на смену проблемному состоянию.

Сформулировав свое коллективное представление об этом, участники команды определяют эффекты (Effects) – долговременные следствия достижения результатов – привлекательный имидж, устойчивость на рынке, рост числа постоянных клиентов. И это описание конечного – желаемого состояния.

Заключительным действием в модели SCORE является определение тех ресурсов (Resources), которые позволят устранить симптомы и причины, и обеспечат достижение результатов и эффектов. Ресурсы – это средства перемещения предприятия из проблемного состояние в желаемое.

Таким образом, осуществляется процесс управления изменениями в организации – ее сотрудники согласовано изменяют деятельность компании за счет приобретения новых коллективных организационных навыков. Предприятие приобретает новые компетенции.

Интересным и достаточно несложным является так называемый **PEST** или **STEP –анализ**. Его название формируется из первых букв четырех компонентов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political)[160]. Основные положения STEP-анализа [160]:

STEP-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов [160].

Планирование издержек гостиничного предприятия можно осуществлять с применением следующих методов: прямой калькуляции, когда все затраты рассчитываются исходя из целей, возможностей, ресурсов, эффективности их использования; обратной калькуляции - первоначально необходимо определение максимально допустимого среднего уровня издержек, обеспечивающего получение целевой прибыли и выполнение целей организации. Далее необходимо осуществление планирования издержек по каждой статье, уточнение расходов по данным статьям издержек и их коррекция в пределах максимально допустимого уровня издержек по предприятию [155; 161].

При планировании издержек гостиничного хозяйства возможно применение экономико-статистических, экономико - математических, технико-экономических расчетов, расчетно-аналитического метода, метода оптимизационного моделирования [155; 161].

Метод технико-экономических расчетов является наиболее точным, подразумевает планирование издержек путем прямых расчетов по статьям расходов. При этом используются нормативы затрат, нормы, ставки, тарифы[155; 161].

Расходы на оплату труда планируются исходя из прогнозируемой средней заработной платы и прогнозируемой численности сотрудников, если не планируются выплаты из прибыли.

Для определения расходов на оплату труда используется метод на основе штатного расписания [155; 161].

Метод коэффициентов применяется при расчете норматива оборотных средств в перспективном планировании и основывается на соотношении темпов роста объема реализованных услуг и суммы нормируемых оборотных средств в базисном периоде. При нормировании этим методом оборотные средства подразделяются на: 1) зависящие от изменения объема услуг (сырье, материалы, товарные запасы и т.п.); 2) не зависящие (малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, расходы будущих периодов и т.п.) [155; 161].

По оборотным средствам первой группы норматив определяется на основе их значения за отчетный год и темпов роста объема услуг в планируемом периоде. Если оборотные средства изменяются не пропорционально росту объема услуг, то норматив рассчитывается на уровне средних фактических остатков этих ценностей (оборотных средств) за ряд лет [155; 161].

Yield Management (YM) «Управление доходами» — способ прогнозирования спроса для рыночных микросегментов [128; 154; 175].

Оптимизация объема гостиничных услуг производится на основании техники **овербукинга**. Уровень овербукинга рассчитывается на каждый день. В расчетах принимает участие статистика за точно такой же день в прошлые годы [128; 154; 175].

Revenue management – этот метод управления загрузкой и ценой часто рассматривается как идентичный методу Yield – managent, однако, по мнению коммерческого директора отеля «Ibis Санкт-Петербург Московский вокзал (Санкт-Петербург)» этот термин шире по значению, так как предполагает еще и подготовку процесса управления (в частности, сбор статистики, анализ темпов продаж). Поэтому Revenue management

правильнее понимать как «управление процессом максимизации потенциальной выручки от продажи номеров», но для краткости используют термин «управление доходами» [128; 154; 175].

Метод тарифных планов основан на умении предложить один и тот же продукт различным клиентским группам по различной цене. Тариф отличается от цены тем, что он предполагает какие-то условия применения цены, и эти условия неукоснительно соблюдаются. Например, если в отеле существует тариф выходного дня, это означает, что снижение цены предусмотрено безоговорочно для всех гостей, которые останавливаются в отеле в субботу и воскресенье. В противном случае скидку нельзя назвать тарифом [176].

Повсеместно распространена тарификация по следующим основным позициям: по сезонам (будние дни/выходные, время массовых отпусков/периоды активной выставочной деятельности, высокий и низкий сезон), по типу номера (стандартный и повышенной комфортности), по источнику бизнеса – предполагаются различные цены для корпоративных и индивидуальных клиентов), по объему спроса (имеются ввиду групповые скидки), базовая цена «от стойки» (rack rate) [176].

Важно понимать, что прогнозирование в отеле (начиная от прогноза загрузки и заканчивая финансовыми выкладками) должно осуществляться на постоянной основе, а руководитель, ответственный за принятие стратегических решений, должен сделать правильный выбор метода прогнозирования. Задача любого сотрудника, который занимается прогнозированием – максимально эффективно использовать современные инструменты и не допускать излишнего творчества, основанного на субъективном восприятии. Именно тогда менеджмент гостиницы будет готов к изменениям спроса и максимально оперативно реагировать на него сокращением издержек или наоборот, инвестициями в развитие бизнеса [176].

Стоит отметить, что процесс планирования предпринимательской деятельности гостиничного предприятия является более определенным, чем процесс прогнозирования в связи с преимущественным применением

известных, более точных данных, выраженных в нормативах, нормах, ставках, тарифах, количественных и качественных показателях.

Что же касается процесса прогнозирования, то полученные в ходе его результаты, в силу влияния множества факторов, могут оказаться очень приблизительными.

Говоря о планируемых издержках и доходах гостиницы, стоит отметить, что для субъектов предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе, их расчет должен осуществляться, по нашему мнению, с учетом средних отраслевых показателей, формирующих структуру издержек и доходов.

На основе анализа отчетов финансово-хозяйственной деятельности гостиницы «Комета» и ряда других гостиниц, а также статистических данных Росстата получим структуру издержек и доходов гостиницы по содержанию номерного фонда, представленную в таблицах 2.1 и 2.2. Представленные значения долей соответствующих видов доходов в общем объеме доходов и издержек в общем объеме издержек могут использоваться для стратегического планирования предпринимательской деятельности любого гостиничного предприятия.

Таблица 2.1

Структура издержек гостиницы по содержанию номерного фонда

<i>Издержки</i>		
	<i>Вид издержек</i>	<i>Доля в общем объеме издержек %</i>
	1	2
1	Заработная плата и связанные с ней выплаты	32,2
2	Эксплуатационные издержки по содержанию номерного фонда (закупка моющих материалов, порошков, паст, работы по дезинфекции и т.п.)	13,5
3	Административные расходы в осуществлении гостиничной деятельности	4,5
4	Затраты на энергоносители	4
5	Амортизационные отчисления	4,5

6	Ремонт оборудования	6
7	Маркетинговые исследования	2,5
8	Выплата процентов за кредит	3
9	Страховые сборы	1,5
10	Оплата аренды	2,5
11	Закупка продуктов питания для мини-баров	7
12	Закупка напитков для мини-баров	2,5
13	Выплаты гонораров специалистам по управлению	2,5
14	Другие	13,8

Таблица 2.2

Структура доходов гостиницы по содержанию номерного фонда

<i>Доходы</i>		
	<i>Источник дохода</i>	<i>Доля в общем объеме доходов %</i>
	1	2
1	От использования номерного фонда	51
2	От деятельности предприятий общественного питания, функционирующих при гостинице	28
3	От продаж через мини-бары	9
4	От дополнительных платных услуг	6,2
5	От сдачи помещений в аренду	3
6	Другие	2,8

Согласно полученной информации самыми прибыльными источниками доходов для гостиниц являются номерной фонд и расположенные в них рестораны, бары и кафе, в то время как к основным статьям расходов относятся расходы на заработную плату и содержание номерного фонда.

Для проведения стратегического прогнозирования предпринимательской деятельности гостиниц могут использоваться показатели, выбранные автором и отраженные в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиницы

	<i>Наименование показателя</i>	<i>Характеристика показателя</i>
	1	2
1	Емкость потребительского рынка гостиничных услуг (койко-мест)	Представляет собой общую сумму инвентарных мест гостиниц определенного населенного пункта или местности
2	Доля рынка гостиничных услуг(%)	Это удельный вес услуг одного гостиничного предприятия в обороте рынка
3	Индекс спроса	Рассчитывается как частное востребованной части потребительского рынка гостиничных услуг (положительного спроса) или невостребованной части (отрицательный спрос) и общей емкости потребительского рынка гостиничных услуг
4	Коэффициент потенциальных возможностей гостиницы (руб.)	Это использование всего инвентарного количества номеров с их оплатой исключительно по прейскурантным ценам
5	Прогнозная цена услуги размещения (руб.)	Произведение базисной цены услуги и показателя изменения цен формирующих ее товаров и ресурсов в конце заключительного шага по отношению к начальному периоду расчета
6	Индекс рыночной эффективности	Определяется соотношением показателя загрузки конкретного отеля к общему показателю востребованных гостиничных услуг на потребительском рынке
7	Выработка (производительность труда) работников гостиничной индустрии (руб./чел.)	Измеряется отношением выручки от реализации гостиничного продукта к среднесписочной численности работников гостиницы
8	Объем чистой прибыли (руб.)	Разность между выручкой от реализации услуг и всей совокупностью затрат, в том числе затратами упущенных возможностей

Для прогнозирования и измерения показателей результата предпринимательской деятельности, то есть ее эффективности, могут использоваться различные методы [15].

В качестве основных показателей оценки эффективности

предпринимательской деятельности принято считать показатели объема производства товаров/услуг и показатель объема чистой прибыли. Рост данных показателей указывает на повышение эффективности деятельности предприятия, при этом необходимо отслеживать соотношение полученных результатов и образовавшихся затрат.

Наиболее интересным и практически обоснованным является подход к определению показателей эффективности предпринимательской деятельности, предложенный Асаул А.Н.

По его мнению, для производственной подсистемы могут быть предложены следующие показатели эффективности[15]:

- эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи;
- производительность труда;
- рентабельность;
- показатель эффективности производственных связей;
- система показателей, отражающих эффективность управления производством;
- показатель эффективности управления кадрами;
- система показателей, характеризующих эффективность использования производственной и маркетинговой информации и другие.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы может оцениваться с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации продукции, затраты на организацию ее сбыта и продвижения на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов сбытовой сети [15]:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- показатель надежности выбора посредников;

- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
- длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования финансовой подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации. Характеризуя финансовые результаты деятельности можно использовать, например [15]:

- доходы от основной деятельности;
- себестоимость реализованной продукции;
- чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), но коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности [15]:

- эффективность рекламной деятельности (экономическая и социопсихологическая);
- эффективность стимулирования сбыта;
- система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;

- эффективность использования различных средств рекламного воздействия;

- эффективность изучения мотиваций;

- система показателей, отражающих информационные составляющие;

- эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и ее продукции.

Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно по всей системе предпринимательства. Например, если бизнес - субъект ориентируется на концепцию социально - экономического маркетинга и предлагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе, он может выстраивать целевые установки, исходя из необходимости укрепления доверия потребителей, приобретения необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае оценка результата его деятельности может производиться с помощью характеристик, отражающих его имидж. Недостатком такой оценки является неизбежная условность результирующих показателей - баллов, индексов, полученных с помощью экспертного метода. Она может быть снижена за счет полного использования норм и правил, присущих экспертному моделированию [15].

Подход, предлагаемый Асаул А.Н., позволяет решить широкий ряд практически значимых задач:

- выбирать оптимальные стратегические ориентиры;

- обосновать цели и задачи предпринимательской деятельности;

- прогнозировать результаты деятельности;

- анализировать рыночные возможности организации и характеризовать его позиции в конкурентной среде;

- сочетать результирующие характеристики, реализуя принципы взаимодополняемости целевых характеристик;

- использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственно - строительных систем.

Для оценки эффективности предпринимательской деятельности гостиницы, по нашему мнению, целесообразно применять метод определения объема продаж на основе среднестатистических показателей использования производственных ресурсов гостиницы, выраженный в виде формулы:

$$P_{o.np.} = \sum_{i=1}^n P_i \times B_i \times d_i, \quad (5)$$

где:

n – количество видов производственных ресурсов (руб., м², чел. и т.п.);

P_i – среднестатистическое по региону удельное значение объема продаж *i*-го ресурса за год, исчисленное как отношение среднегодового объема продаж *i*-го ресурса на единицу *i*-го ресурса;

B_i – количественный показатель *i*-го ресурса в среднегодовом исчислении;

d_i - удельный вес *i*-го ресурса, определенный экспертным методом.

Применяя данную формулу, рекомендуется учитывать следующие условия, позволяющие определить предельно допустимое значение прогнозируемого объема продаж, установленное с учетом коэффициента использования инвентарного количества номеров гостиницы:

$$P_{o.np.} = \sum_{j=1}^m C_j \times Ц_j \times g_j, \quad (6)$$

$$0 \leq g_i \leq 1, \quad (7)$$

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 которого принято считать равным 65-75%.

Рассмотрим факторы стратегического планирования и

прогнозирования, а также порядок выбора стратегии на основе методики расстановки приоритетов.

2.3 Механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия

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

Сложность этой оценки заключается в том, что, несмотря на единое федеральное законодательство в сфере гостиничного бизнеса, единую ментальность населения, существенное значение в характере стратегического планирования развития гостиничных предприятий играет политика, реализуемая на субъектном уровне. Это объясняется конституционно закрепленным правом субъектов Российской Федерации регулировать посредством нормотворчества процессы развития различных отраслей экономики, в частности, туризма; различием объектов показа, климатических и природных условий; транспортной доступностью; экономическим состоянием региона и другими факторами, оказывающими влияние на индустрию гостеприимства и гостиничный бизнес в частности, а также политику каждого отдельно взятого гостиничного предприятия.

По мнению автора для решения данной задачи целесообразно разработать и применять систему факторов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия (таблица 2.4), которая могла бы быть единой для всех предприятий гостиничного бизнеса России и включала бы, например, следующие 13 групп факторов: специфические факторы гостиничного бизнеса; внутренние факторы

гостиничного предприятия; общеэкономические факторы; конкретные экономические факторы; ценовые факторы; специальные ценовые факторы; экономико-территориальные факторы, включающие в себя факторы осуществления предпринимательской деятельности, отражающие региональную политику и региональную ситуацию; факторы, влияющие на перебронирование (овербукинг); факторы выбора метода управления доходами гостиницы; факторы рисков; факторы оплаты труда; коммерческой привлекательности и определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия.

Таблица 2.4

**Система факторов стратегического планирования и прогнозирования
развития гостиничного предприятия**

Наименование группы факторов	Составные элементы группы факторов
Специфические факторы гостиничного бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негибкость предложения гостиничных услуг в связи с невозможностью создавать товарные запасы; 2. Потребляемость гостиничных услуг на месте и во время их производства; 3. Неразрывность связи между услугой и ее исполнителем; 4. Изменчивость гостиничных услуг; 5. Непрерывность работы гостиницы в связи с невозможностью складирования услуг размещения; 6. Взаимосвязь гостиничных услуг с целью поездки; 7. Высокая скорость предоставления гостиничных услуг; 8. Сезонный характер спроса на гостиничные услуги; 9. Неустойчивый характер рабочих мест, периодическое введение сверхурочных часов, отмена выходных дней – как следствие, высокий уровень текучести кадров; 10. Сегментация (соответствие услуг определенному сегменту рынка); 11. Территориальная специфика; 12. Оборачиваемость привлеченного в сферу услуг капитала; 13. Удовлетворение меняющихся вкусов и привычек клиентуры; 14. Особенности технологического процесса на предприятиях сферы услуг. 15. Диверсификация, персонификация и индивидуализация спроса на продукт предприятий сферы услуг.

Внутренние факторы гостиничного предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Место расположения отеля; 2. Историческая ценность здания отеля[66]; 3. Состояние материально-технической базы отеля[66]; 4. Класс обслуживания и спектр услуг; 5. Персонал; 6. Качество питания; 7. Программа поощрения постоянных гостей; 8. Торговая марка или имидж; 9. Социальная ориентация предприятия; 10. Организационная структура; 11. Организационная культура, духовные ценности, стандарты и традиции поведения;
Общэкономические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Состояние совокупного спроса и предложения; 2. Экономический цикл; 3. Уровень инфляции в стране;
Конкретные экономические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Издержки предприятия на производство гостиничных услуг; 2. Прибыль гостиничного предприятия; 3. Налоги и сборы; 4. Предложение и спрос на гостиничные услуги с учетом взаимозаменяемости потребительских свойств - качества, сохранности, внешнего вида, ценности, престижности;
Ценовые факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фактор ценности услуги; 2. Фактор затрат; 3. Фактор конкуренции; 4. Фактор распределения; 5. Фактор общественного мнения (вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта, потребительские ожидания); 6. Фактор рекламы; 7. Фактор стимулирования сбыта; 8. Фактор обслуживания;
Специальные ценовые факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонность; 2. Эксплуатационные затраты; 3. Комплектность (клиенту должен быть предложен полный набор благ и услуг во время его пребывания в гостинице); 4. Государственное регулирование; 5. Валютный курс; 6. Внешнеэкономические; 7. Политические; 8. Военные; 9. Цены услуг – заменителей; 10. Доход покупателя гостиничных услуг; 11. Количество покупателей;
Экономико-территориальные факторы	<p>Факторы осуществления предпринимательской деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика региона; 2. Экономико-географическое положение региона в стране; 3. Природные условия и ресурсы; 4. Население; 5. Хозяйство;

	6. Финансово-банковская система; 7. Методы оценки предпринимательского климата; 8. Стратегические цели развития региона;
	Региональная политика: 1. Основные направления региональной политики; 2. Налоговая политика; 3. Трансфертная политика; 4. Ценовая (тарифная) политика; 5. Кредитная политика; 6. Инвестиционная политика; 7. Структурная институциональная политика; 8. Негосударственная региональная политика;
	Региональная ситуация: 1. Экономическая ситуация; 2. Социальная ситуация; 3. Финансовая ситуация; 4. Политическая ситуация; 5. Экологическая ситуация; 6. Уровень развития туристской инфраструктуры и материально-технической базы в регионе: транспортная доступность, количество средств размещения, предприятий общественного питания, экскурсионных автобусов; 7. Уровень безопасности туристов; 8. Скорость и качество подготовки квалифицированных специалистов 9. Темпы строительства и ввода новых гостиничных объектов
Факторы, влияющие на перебронирование (овербукинг)	1. Количество гарантированных бронирований на текущий день; 2. Количество негарантированных бронирований; 3. Количество досрочных отъездов; 4. Количество продленных бронирований; 5. Количество номеров, временно выбывших из общего номерного фонда.
Факторы выбора метода управления доходами гостиницы	1. Объемы номерного фонда средства размещения; 2. 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); 3. Уровень загрузки и тарифной стоимости одного дня проживания.
Факторы рисков	1. Появление альтернативного продукта [96]; 2. Снижение цен конкурентами [96]; 3. Рост налогов [96]; 4. Платежеспособность потребителей [96]; 5. Рост цен на сырье, материалы, перевозки [96]; 6. Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив[96]; 7. Недостаток оборотных средств [96]; 8. Изношенность оборудования;

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Нестабильность качества услуг; 10. Новизна технологий; 11. Отсутствие резерва мощностей; 12. Уровень стабильности или нестабильности внутренней и внешней среды гостиничного предприятия; 13. Снижение качества выполнения услуг исполнителем; 14. Вред для покупателя; 15. Невосполнимость понесенных затрат; 16. Отрицательное влияние сервиса на имидж 17. Потеря времени, усилий при выполнении услуг. 18. Опасность неполучения кредита для развития сервиса; 19. Опасность обесценивания капиталовложений на развитие бизнеса;
Факторы оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"> 1. Районирование (учет коэффициентов районирования); 2. Уровень средней заработной платы в организациях конкурентов в регионе (сравнение средней заработной платы по профессиям); 3. Степень текучести кадров в регионе (коэффициенты, применяемые к уровню заработной платы конкурентов); 4. Выработка продукции/услуг на одного среднесписочного работника; 5. Уровень инфляции в стране (по региону) (корректировка заработной платы на индекс инфляции); 6. Привязка минимального размера оплаты труда к прожиточному минимуму в регионе.
Факторы коммерческой привлекательности	<ul style="list-style-type: none"> 1. Динамика потенциальной прибыли; 2. Темп роста продаж, 3. Конкуренентоспособность услуги;
Факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия	<ul style="list-style-type: none"> 1. Наличие финансовых средств; 2. Наличие и достаточность сети сбыта предприятия; 3. Производственные мощности, имеющиеся у предприятия; 4. Фундаментальность научно-технической базы; 5. Внедрение нововведений на основе имеющейся сырьевой базы; 6. Наличие грамотных управленцев.

Столь сложный и разнообразный набор факторов обусловлен спецификой самой индустрии гостеприимства, в частности, услуги размещения, которая предполагает потребление 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, высокую скорость предоставления гостиничных услуг; сезонный характер спроса на гостиничные услуги и т.д.

Достоверная и полная информация о месте расположения, состоянии материально-технической базы отеля, классе обслуживания и спектре услуг гостиницы; качестве питания и других особенностях внутренней среды гостиничного предприятия оказывает существенное влияние на принятие решения потребителями услуг о размещении именно в этой гостинице, а не какой-то другой.

В высокий сезон гости гостиниц подвержены влиянию фактора перебронирования и ценовому фактору, в то время как для контрагентов гостиницы важна позиция гостиничного предприятия относительно общеэкономических факторов, экономико-территориальных факторов и факторов коммерческой привлекательности.

Стоит отметить, что сформированные автором группы факторов достаточно объемные с точки зрения их компонентного состава, что усложняет задачу выбора наиболее важных факторов, влияющих на правильность разработки стратегии развития его предпринимательской деятельности.

Для отбора наиболее значимых факторов стратегического планирования и прогнозирования автор предлагает использовать метод ранжирования, то есть расстановки по степени значимости.

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 бальной оценки из всех исследуемых групп факторов.

4. В случае если важно определить приоритетную группу факторов, сначала рассчитывается средний бальный 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 2.5) и $X_{12}-X_{17}$ (таблица 2.6) для второй группы факторов соответственно.

Таблица 2.5

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}

Таблица 2.6

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 необходимо построить матрицу парных сравнений, заполняемую экспертами.

Ключевыми условиями при составлении матрицы являются [43]:

1. По диагонали матрицы выстраиваются единицы.
- 2.

$$a_{ij} = \begin{cases} 2 & \text{при } X_i \succ X_j, \\ 1 & \text{при } X_i = X_j, \\ 0 & \text{при } X_i \prec X_j, \end{cases}$$

Это означает, что 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. При этом 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.

3. Заполнив соответствующим образом матрицу, вычислим сумму числовых показателей ($\sum a_{ij}$) для каждого фактора и для всей группы.

4. Принимая групповой показатель за единицу, найдем вес (значимость) каждого фактора и проведем ранжирование.

Таблица 2.7

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	

Таблица 2.8

Матрица парных сравнений факторов, определяющих ресурсные возможности гостиничного предприятия

	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	Σ _{dij}	P _i ^{omn(1)}	Ранг
1	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:

1. класс обслуживания и спектр услуг (0,123);
2. персонал (0,115);
3. социальная ориентация предприятия (0,107) и историческая ценность здания отеля (0,107).

Во второй группе ключевыми факторами являются:

1. доступность финансовых средств (0,194);
2. оптимальность собственной сети сбыта (0,194);
3. имеющиеся производственные мощности (0,166);
4. соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям(0,166);
5. 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.

Отразим сводный ранжированный перечень ключевых показателей по

обеим группам в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Сводный ранжированный перечень показателей факторов по обеим группам

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование фактора</i>	<i>Оценка</i>
1	Доступность финансовых средств	0,194
2	Оптимальность собственной сети сбыта	0,194
3	Имеющиеся производственные мощности	0,166
4	Соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям	0,166
5	Наличие одаренных менеджеров-новаторов	0,166
6	Класс обслуживания и спектр услуг	0,123
7	Персонал	0,115
8	Социальная ориентация предприятия	0,107
9	Историческая ценность здания отеля	0,107

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 воспользуемся условными усредненными показателями балльной экспертной оценки и отразим их в таблицах 2.10 и 2.11.

Таблица 2.10

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>Результаты экспертной оценки с учетом весового значения показателя</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Место расположения отеля	1. Транзитное	1-3	4	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	0,963
		2. Историческая ценность не	4-8		

		значительная			
		3. Не является ограничивающим фактором	1-3		
3	Состояние материально-технической базы отеля	1. Не удовлетворительное	1-3	7	0,693
		2. Оптимальное	4-8		
		3. Отличное	9-10		
4	Класс обслуживания и спектр услуг	1. 1*-2 *	1-3	3	0,369
		2. 3*-4*	4-8		
		3. 5*	9-10		
5	Персонал	1. Студенты-новички	1-3	4	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	0,273
		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
		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	0,182
		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
		2. Социальная ориентация предприятия присутствует	4-8		
		3. Предприятие сильно социально ориентировано	9-10		
10	Организационная структура	1. Эффективная	9-10	4	0,116
		2. Оптимальная	4-8		
		3. Содержит дублирование функций	1-3		
11	Организационная культура, духовные	1. Отсутствует корпоративная	1-3	4	0,328

	ценности, стандарты и традиции поведения	культура		
		2. Корпоративная культура на стадии развития	4-8	
		3. Развитая корпоративная культура	9-10	
12	Σ			3,893
13	Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G₁)			0,353

Таблица 2.11

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

№	Наименование показателя	Характеристика	Шкала оценки (баллы)	Усредненные результаты экспертной оценки (баллы)	Результаты экспертной оценки с учетом весового значения показателей
1	2	3	4	5	6
1	Доступность финансовых средств	1. Доступ к финансовым средствам ограниченный	1-3	4	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	0,776
		2. Развивается	4-8		
		3. Не развита	1-3		
3	Имеющиеся производственные мощности	1. Не достаточные	1-3	4	0,776
		2. Оптимальные	4-8		
		3. Передовые	9-10		
4	Прочность научно-технической базы	1. Не является ограничивающим фактором	1-3	1	0,194
		2. Научно - техническая база находится на начальной стадии развития	4-8		
		3. Научно - техническая база хорошо развита	9-10		
5	Соответствие сырьевой базы планируемым	1. Не соответствует	1-3	8	1,328
		2. Соответствует не полностью	4-8		

	нововведениям	3. Соответствует	9-10		
6	Наличие одаренных менеджеров-новаторов	1. Не является ограничивающим фактором	1-3	4	0,776
		2. Имеется один менеджер-новатор	4-8		
		3. Работает группа менеджеров-новаторов	9-10		
7.	Σ				4,626
8.	Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G_2)				0,771

На основе полученных усредненных данных экспертной оценки (расчет среднеарифметического показателя обязателен в силу зависимости оценки от мнения каждого эксперта, которые могут кардинально отличаться друг от друга) и весовых показателей исследуемых факторов рассчитаем суммарное значение баллов для каждой из групп и найдем среднегрупповые показатели экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G_1 и G_2).

В ходе проведенного исследования были получены результаты, позволяющие сделать вывод о том, что ключевой стратегией развития гостиничного предприятия должна стать стратегия качества, направленная на повышение класса обслуживания, расширение спектра услуг и развитие профессионализма у персонала, что в конечном итоге должно привести к росту степени удовлетворенности качеством предоставляемых услуг и притоку гостей. Причем для реализации поставленной стратегической задачи необходимо использовать имеющиеся на предприятии ресурсы. Из представленной ситуации видно, что производственные ресурсы предприятия используются 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.

Выводы по второй главе

Вторая глава данного диссертационного исследования посвящена методическим аспектам стратегического планирования и прогнозирования. Автором достаточно подробно рассматриваются существующие подходы к формированию классификаций методов стратегического планирования и прогнозирования, их инструментарию и видовому составу.

В результате проведенного исследования установлено отсутствие унифицированного подхода к данному вопросу, следствием чего в рамках второго параграфа второй главы стали формирование банка методов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия, включающего в себя две группы методов: а) общеизвестных и наиболее универсальных методов; б) специальных отраслевых методов.

Автором достаточно подробно рассматриваются показатели, пригодные для создания прогнозов и планов, предлагается метод определения объема продаж на основе среднестатистических показателей использования производственных ресурсов в гостинице.

Так как для повышения эффективности процессов стратегического планирования и прогнозирования, необходимо учитывать как можно больше факторов, автор предлагает использовать в этих целях разработанную им систему факторов стратегического планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия, которая в совокупности с методикой расстановки приоритетов позволила создать механизм определения стратегии развития гостиничного предприятия.

Глава 3. Развитие методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе

3.1 Разработка алгоритма стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы на основе системы менеджмента качества

В рамках проводимого исследования процессов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия в предыдущих главах диссертации автором были детально исследованы специфические особенности стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, сущность данных явлений, их компонентный состав и классификационные признаки. Были рассмотрены различные виды стратегий развития гостиничных предприятий, а также выявлены особенности реализуемых в их рамках процессов стратегического планирования и прогнозирования, что позволило создать схему разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования и сформулировать авторское определение понятия «стратегия».

В третьем параграфе первой главы автором был сформирован перечень проблем стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе в целом и на рынке гостиничных услуг Москвы в частности.

Вторая глава данного диссертационного исследования посвящена методикам стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности. Автором достаточно подробно рассматриваются существующие подходы к формированию классификаций методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, их инструментарию и видовому составу.

В результате проведенного исследования сформирован банк методов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия, включающий в себя две группы методов: а) общеизвестных и

наиболее универсальных методов; б) специальных отраслевых методов.

Для повышения эффективности процессов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности автор предлагает использовать разработанную им систему факторов стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия, также используемую в качестве основы механизма определения стратегии развития гостиничного предприятия.

Сумма полученных результатов исследования позволяют сформировать авторский алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия, представленный на рисунках 3.1. и 3.2.

Благодаря данному алгоритму становится возможным не только учесть последовательность этапов разработки и реализации стратегии гостиничного предприятия, но и особенности осуществления процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, их взаимосвязь, требование соответствия принципам системы менеджмента качества, а, следовательно, более эффективно реализовать возможности предприятия.

Стоит отметить, что наличие в данном алгоритме требования соответствия ряда его этапов принципам системы менеджмента качества не случайно.

Главная задача любого гостиничного предприятия – устойчивый спрос на услуги и, соответственно стабильный доход, который зависит от степени удовлетворения покупателей услугами гостиницы. В условиях рынка, гостиницам недостаточно просто предложить свои услуги, нужно отвечать требованиям потребителей и стараться предвосхитить их.

Для того чтобы отвечать требованиям потребителей нужно постоянно совершенствовать свой продукт.

Повышение эффективности системы менеджмента качества на гостиничном предприятии является одним из важнейших процессов в совершенствовании обслуживания. Для России данный пункт наиболее актуален, поскольку страна находится на стадии экономического развития, и отели часто уступают уровню мирового сервиса. Но именно качество

предоставляемых услуг влияет на выбор гостя в сторону того или иного

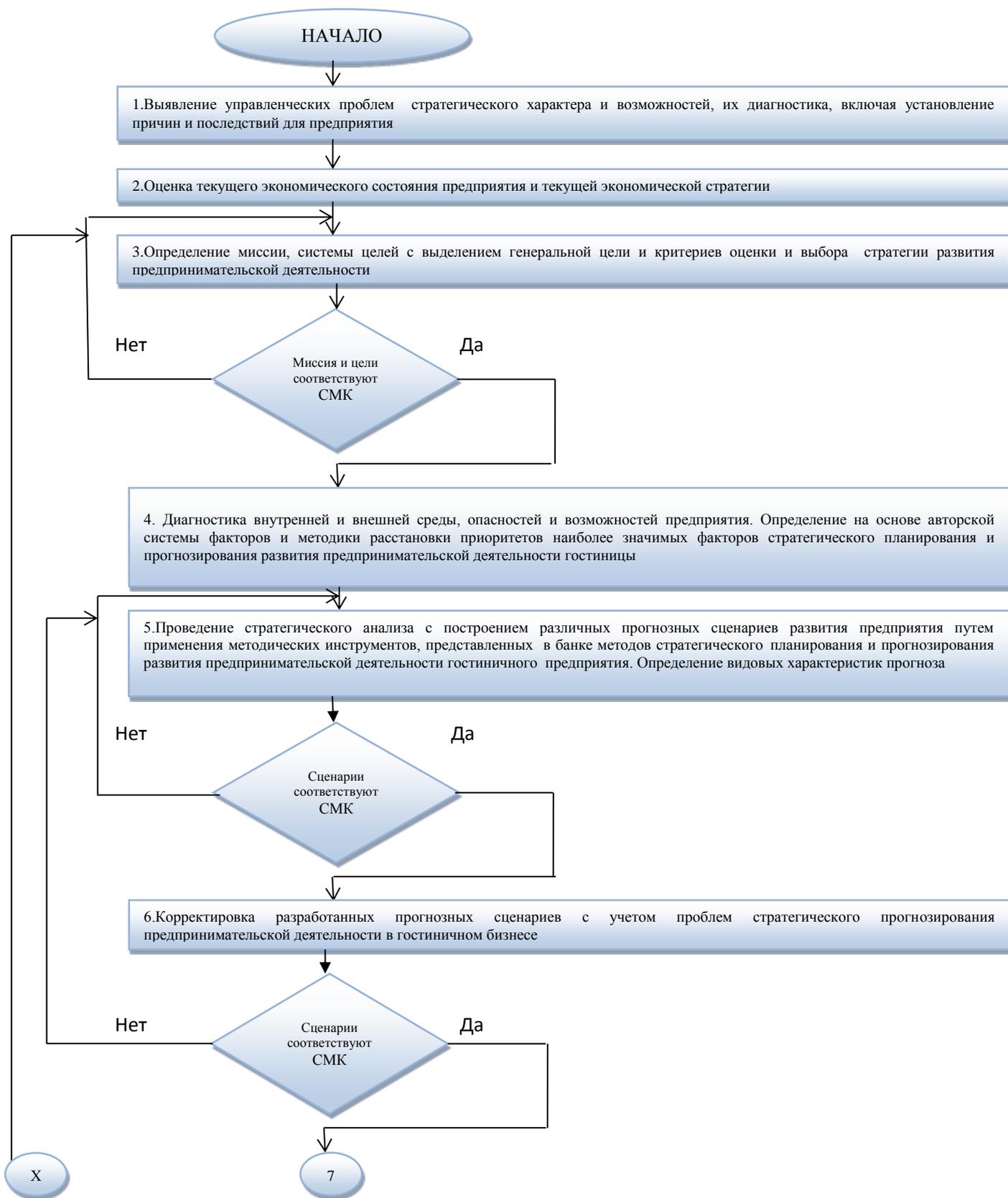


Рисунок 3.1. - Алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия на основе системы менеджмента качества

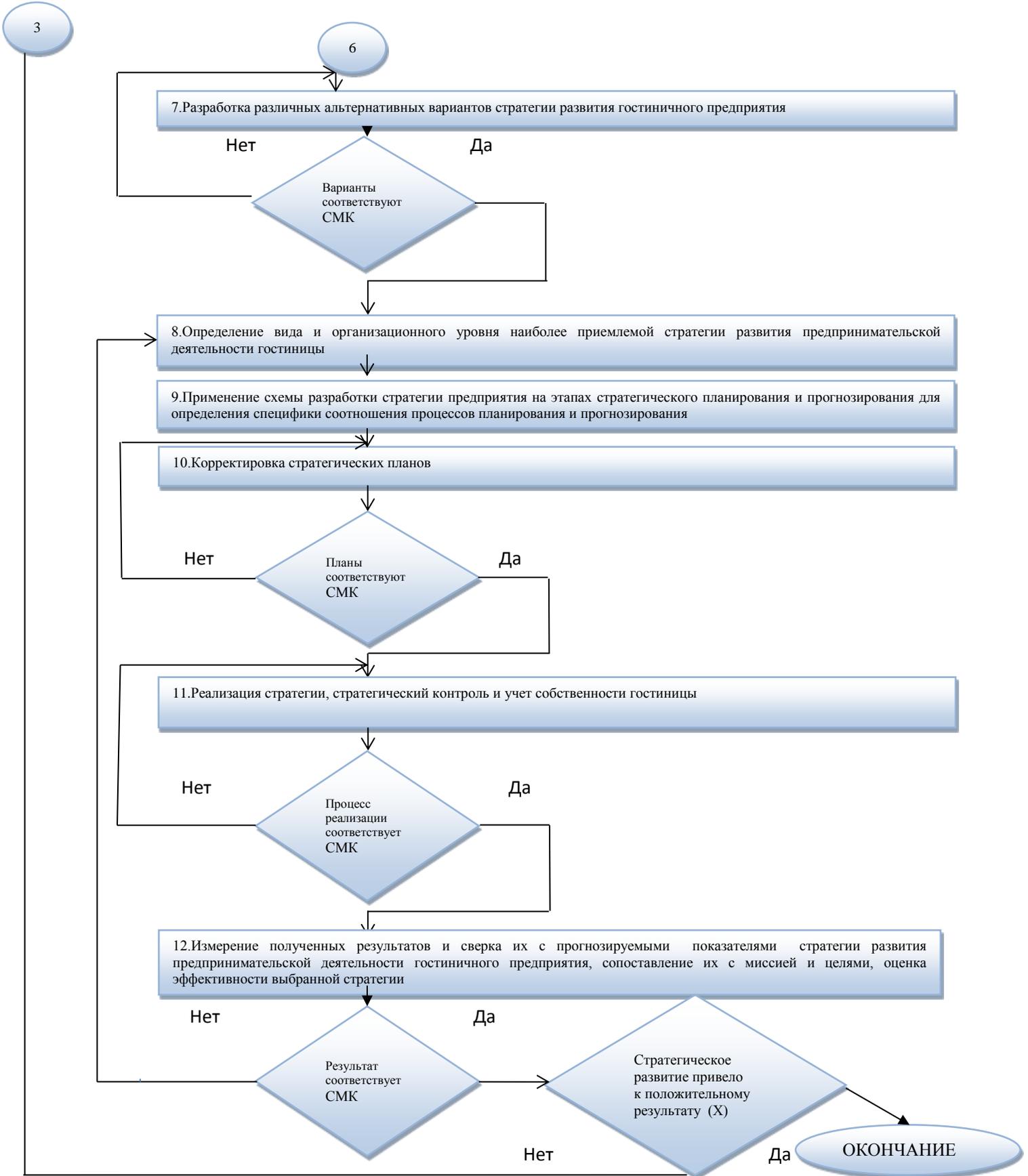


Рисунок 3.2. - Алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия на основе системы менеджмента качества (продолжение).

средства размещения, именно качество сервиса, атмосфера, удобство, мебель,

питание и прочие услуги формируют решение о покупке гостем продукта. Поэтому отелям необходимо делать основной упор на повышение качества услуг на всех стадиях производства.

Общие рекомендации по улучшению деятельности гостиницы в области качества изложены в Национальном стандарте РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества», согласно которому устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом [9; 129]. Устойчивого успеха можно добиться посредством эффективного менеджмента организации, путем осознания организацией среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и (или) инноваций.

Высшему руководству отелей следует учитывать 8 принципов менеджмента качества, лежащих в основе ISO 9000, которые помогают повысить эффективность деятельности организации[9]:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителей;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- постоянное улучшение;
- системный подход к менеджменту;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

3.2 Алгоритм стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы «Комета» города Москва

«Комета» — современная и комфортабельная гостиница, расположенная в экологически чистом районе Москвы рядом со станцией метро «Проспект Вернадского», недалеко от центра Москвы и

аэропорта «Внуково», по адресу: г. Москва, 119454, проспект Вернадского, д.16.

Гостиница сочетает в себе все условия для бизнеса, отдыха и комфортабельного пребывания в городе: уютные номера, хорошее обслуживание, невысокие цены, ресторан, конференц-зал, автостоянка и прачечная.

На первом этаже Гостиницы для гостей открыт ресторан, в котором можно позавтракать с 7:00 до 11:00 и пообедать с 12:00 до 15:00 (суббота и воскресенье — выходной). На завтрак в меню предлагается омлет, блюда из творога, сосиски, каши в ассортименте, ароматная выпечка, кофе, чай, сок в ассортименте и многое другое. На обед - бизнес-ланч стоимостью 250 рублей, в меню которого входят на выбор: 2 салата, 2 первых блюда, 2 горячих блюда и напитки.

В гостинице имеется ряд дополнительных услуг: конференц-зал, охраняемая автостоянка, камера хранения, прачечная.

На 9, 12 и 14 этажах работают автоматы по продаже напитков, шоколада и снеков.

Доступ к сети Wi-Fi имеется в ресторане и на 9, 12 и 14 этажах.

Аренда конференц зала (Москва) от гостиницы «Комета» — это широчайшие возможности для проведения конференций, семинаров и деловых встреч. Гостиница может предложить не один конференц-зал (Москва), а несколько на выбор.

Комплекс залов на 2 этаже гостиницы могут вместить в себя от 20 до 60 человек, и на 3 этаже - от 80 до 100, в зависимости от расстановки мебели. Залы оборудованы системой кондиционирования воздуха, мультимедийным проектором, экраном, флип-чартом [171].

На рисунке 3.3. представлена организационная структура гостиницы.

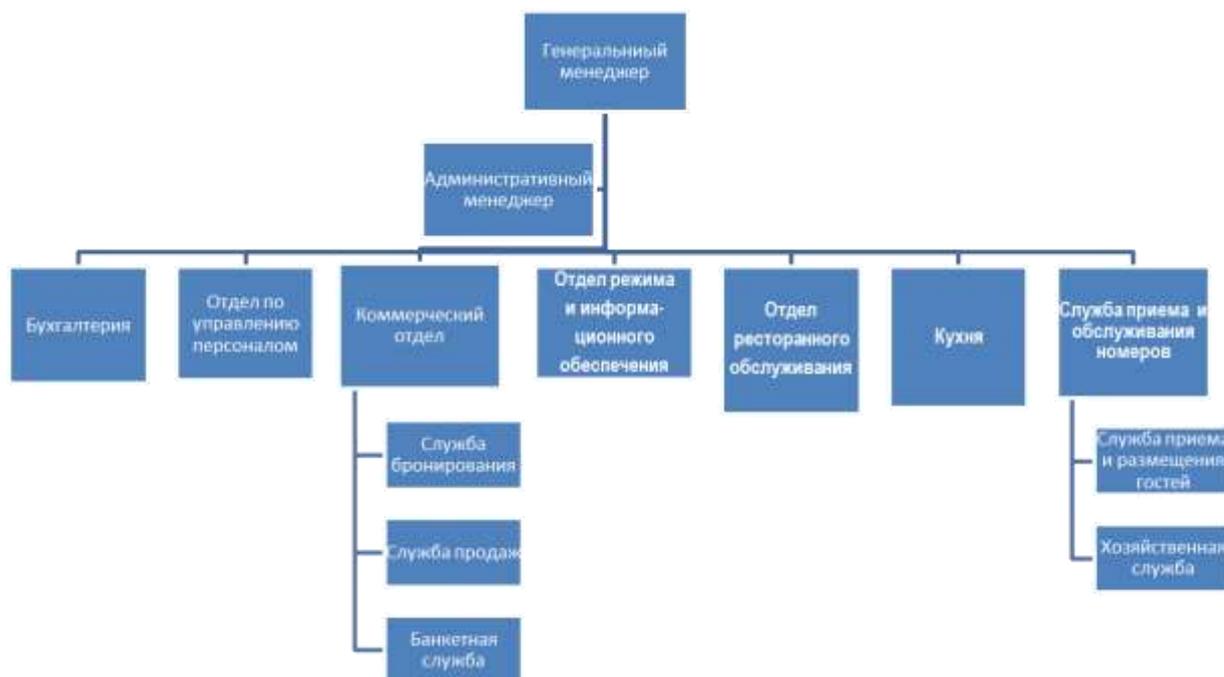


Рисунок 3.3. - Структура организации отеля «Комета»

Проанализируем загрузку номерного фонда в отеле «Комета» города Москва. Как видно из графика, изображенного на рисунке 3.4., по данному критерию отель в целом имеет показатели выше среднего (на 2012-2013 гг. этот показатель для московских гостиниц категории 3* был равен 63-65%) с достаточно ярко выраженной сезонностью. Как видно из графика, изображенного на рисунке 3.5., в этот период загрузка отеля выросла в среднем на 15%.

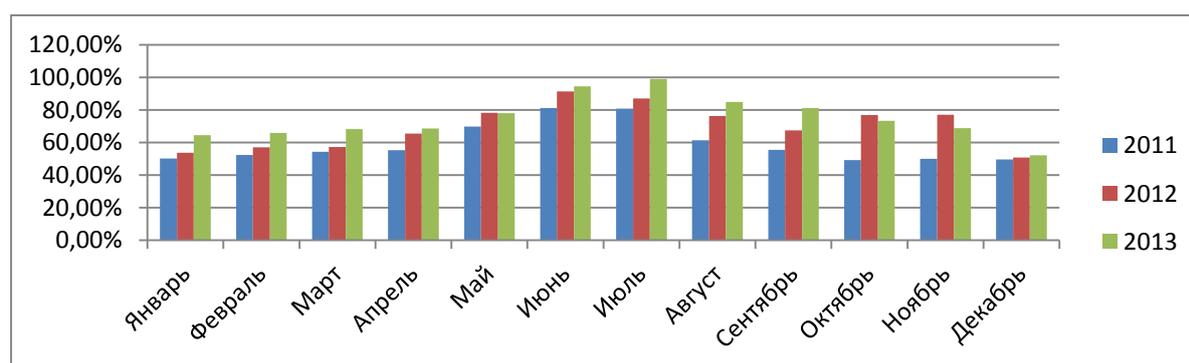


Рисунок 3.4.- Загрузка номерного фонда отеля «Комета» города Москва

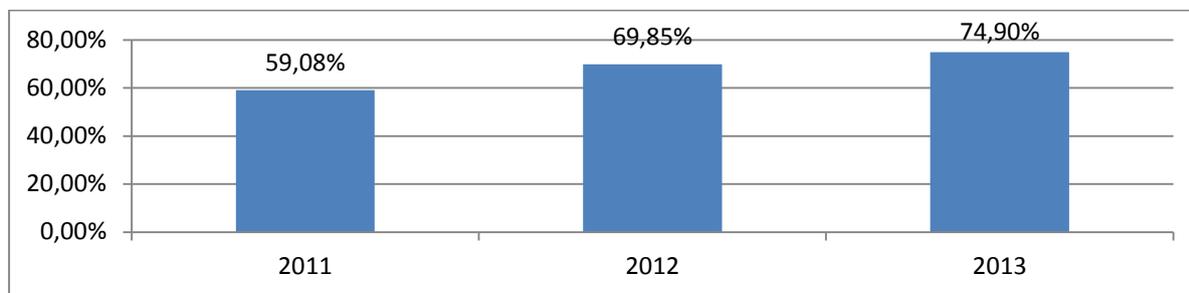


Рисунок 3.5. - Среднегодовые показатели загрузки отеля «Комета» города Москва

Ценовая политика исследуемого отеля направлена на клиентов, которые выбирают средства размещения по средней цене, с качеством предоставления услуг на высоком уровне. Данные о среднегодовых ценах на номера за последний год приведены в таблице 3.1. Стоит отметить, что гостиница не имеет расширенную программу тарификации, цены дифференцируются только в зависимости от категории номеров. Существует 5% скидка на размещение в случае безналичной оплаты услуг.

Таблица 3.1

**Среднегодовая стоимость различных категорий номеров гостиницы
«Комета» в 2013 году**

Тип номера	Средняя годовая цена (руб.)
Стандарт 1-местный	3900
Стандарт 2-местный	3000
1-местный 1 категории	4500
2-местный 1 категории	5400
Полулюкс Стандарт	5800
Студио	5800
Полулюкс 1 категории	6200
Люкс	6800

Выручка с номерного фонда гостиницы «Комета» за период 2011-2013 годы увеличилась с 126663242,87 руб. до 170273225,67 руб. соответственно. В 2012 году она составила 151933733 руб.

Если рассматривать сбытовую политику отеля «Комета», то за последние два года сбыт продукции и услуг гостиницы и в высокий, и в низкий сезоны, в основном, приходился на граждан из России (50% из них сотрудники МВД), семейных туристов и бизнес - посетителей из различных стран мира.

Размещение сотрудников МВД, направляемых в служебные командировки, производится на основании Инструкции Приказа МВД России от 31.08.2012 №831. Без взимания платы оно осуществляется при предъявлении командировочного удостоверения и Заявки на размещение (Сроки командировки и Заявки на размещение должны совпадать). В случае отсутствия поданной в установленном порядке Заявки при условии наличия свободных мест (номеров) размещение сотрудника производится на 1 (одни) сутки за наличный расчет [171].

Бронирование номеров (мест) осуществляется на основании Заявки на размещение в гостинице, которая направляется в отдел бронирования Гостиницы за 15 дней до даты прибытия посредством факсимильной связи 8-499-431-39-02 или электронной почты kometa.reservation@mail.ru. После направления Заявки необходимо уточнить номер брони и наличие мест по телефону отдела бронирования 8-499-431-29-87 [171].

В случае отсутствия свободных номеров в день получения Заявки направляется Отказ в подразделение МВД, приславшее Заявку.

На сайте гостиницы можно заполнить заявку на бронирование номеров он - лайн и даже внести оплату за проживание любым, доступным способом, будь то кредитная карточка или электронный денежный перевод.

Для сбора отзывов клиентов о качестве предоставляемых услуг отелем используется такой интернет ресурс как Olakala.com [170] - это сайт для управления он-лайн опросами, с помощью которого можно отправить каждому гостю персональную анкету. После завершения опроса, ответы автоматически подсчитываются, суммируются с остальными, и системой выводится общий балл удовлетворенности гостей качеством услуг отеля. Кроме того, сайтом учитываются и жалобы гостя, с которыми уже работает

сам отель, посредством обратной связи с постояльцем. На основе недостатков отеля, указанных гостями, гостиница совершенствует свою работу.

Согласно проведенному анализу опроса за 2011-2012 годы из 101 опрошенных респондента (оценки выставлялись по 5 бальной шкале, причем 5 баллов – высшая оценка, 1 балл – низшая оценка), всего лишь 7% гостей остались полностью не удовлетворены качеством работы отеля. Из них 1% гостей поставил оценку «ужасно». Самый большой процент (43%) набрал показатель «очень хорошо». В целом можно сказать, что соотношение удовлетворенных/неудовлетворенных качеством работы отеля гостей равно 68% к 32%, что характеризует качество предоставления услуг отелем как среднее.

В ходе исследования было отмечено, что недостатками отеля гости считают: неготовность номера при заезде гостя; не повсеместность обновления номеров, несвоевременную и некачественную уборку номеров; некомпетентность персонала (горничные могут зайти в номер гостя в любое время); несвоевременную реакцию персонала на просьбы гостей.

Достоинствами отеля гости отмечают: выгодное расположение отеля. Иностранцы считают, что по сравнению с другими европейскими городами, цены на размещение в «Комете» немного завышены; рядом с отелем много различных кафе, супермаркетов, бизнес-центров; надежный, быстрый и бесплатный Wi Fi; быстрая регистрация; плазменные телевизоры в номерах; большой выбор каналов спутникового телевидения; большую душевую кабину; плотные шторы, полностью затемняющие уличный свет; также называют тишину в номере, несмотря на расположение отеля рядом с метро «Проспект Вернадского».

В России экономика, а, следовательно, и гостиничный бизнес, в настоящее время проходят стадию развития, поэтому не все услуги могут быть предоставлены на высоком уровне. Гости средств размещения могут столкнуться с неопытным персоналом, который так же находится на стадии обучения и не владеет достаточным уровнем знания иностранных языков. В

целом, оценка работы отеля - выше среднего, качество предоставления услуг с точки зрения гостя, удовлетворяет основным потребностям, что соответствует отелю категории 3 звезды.

Небольшое число неудовлетворённых качеством услуг потребителей на глобальном уровне могут увеличиться в несколько раз посредством быстрого распространения неблагоприятной информации об отеле, поэтому нужно постоянно совершенствовать систему менеджмента качества на всех стадиях процесса производства гостиничного продукта. Однако стоит отметить, что человеческий фактор является непостоянным, поэтому процент удовлетворённых/неудовлетворённых гостей может варьироваться в зависимости от различных внутренних и внешних факторов. Для улучшения качества работы, а соответственно и повышения удовлетворённости гостей, должно постоянно осуществляться анкетирование. Кроме того, наравне с анкетированием в отеле должны проводиться и другие формы аудита, в любом удобном случае нужно стараться узнать у гостя об его впечатлениях и замечаниях, учитывать их, работать над устранением всех недостатков и совершенствовать достоинства.

Проведем анализ качества услуг исследуемого отеля комплексным методом и отразим его результаты в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка уровня качества услуг отеля «Комета» комплексным методом

<i>№ критерия</i>	<i>Оценка (вес) показателя качества</i>	<i>Экспертное значение показателя качества в баллах</i>	<i>Взвешенная оценка итогового показателя качества в баллах</i>
1. Доверие	0,16	7	1,12
2. Безопасность	0,12	6	0,72
3. Доступность	0,1	7	0,7
4. Коммуникативные аспекты	0,1	6	0,6
5. Понимание проблем клиента	0,1	6	0,6
6. Осязаемые характеристики	0,7	5	0,35
7. Надёжность	0,8	5	0,4

8.Скорость реакции	0,09	6	0,54
9.Компетентность	0,09	6	0,54
10.Вежливость	0,09	6	0,54
Итого	1		6,11

Сумма взвешенного уровня качества услуг = 6,11 баллов >3,5 баллов, это означает, что качество услуг, оказываемое отелем выше базового уровня.

Для определения места гостиницы «Комета» в ценовой конкурентной борьбе в сравним показатели средней стоимости номеров отеля «Комета» и ее основных конкурентов: гостиницы «Ле Тон», ApartLux on Prospect Vernandskogo, Апартаментов «Садовое кольцо» и отразим полученные результаты на рисунке 3.6. (рис. 10).

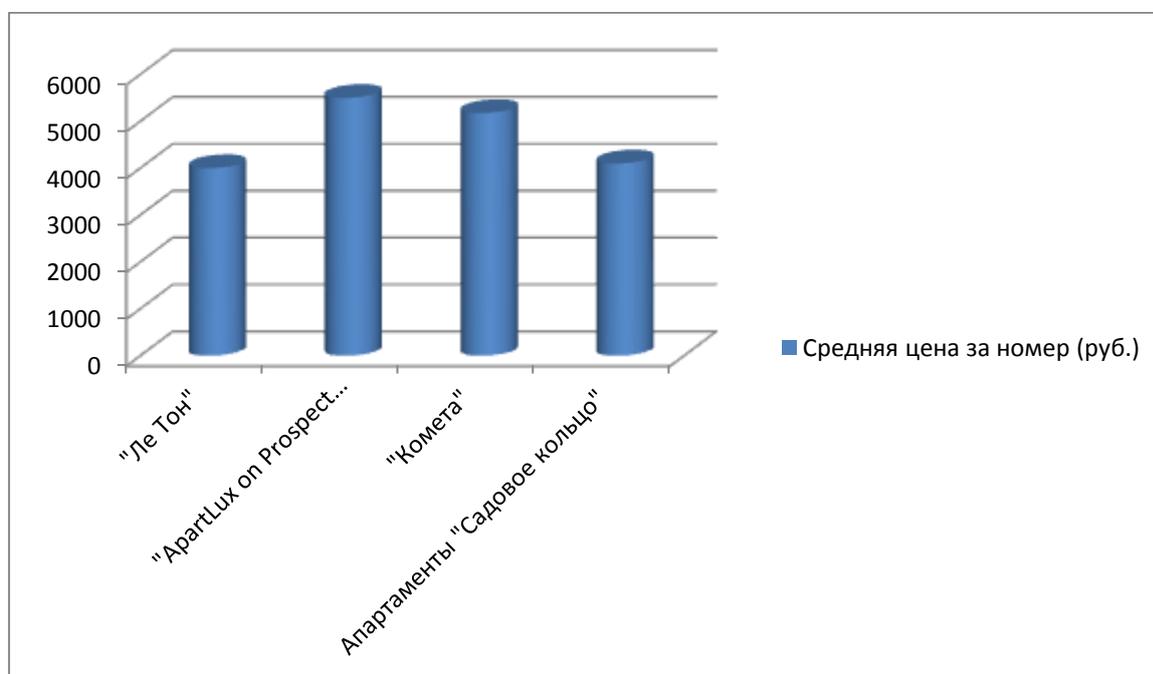


Рисунок 3.6. - Средняя цена за номер гостиницы «Комета» по сравнению с основными конкурентами

Исходя из представленной информации, следует вывод, что средняя цена за номер в объекте исследования несколько выше, чем у гостиниц «Ле Тон» и «Садовое окно» и ниже, чем в ApartLux on Prospect Vernandskogo. Учитывая, что значительную часть постояльцев гостиницы составляют сотрудники МВД, обеспечивающие 50% долю загрузки гостиницы, незначительное отличие стоимости размещения гостиницы «Комета», не является критичным. В целом, цена соответствует качеству

предоставляемых услуг, что является, по мнению автора, одним из самых важных критериев правильности выбора пути развития предприятия.

Относительно стратегического развития гостиницы «Комета», стоит отметить, что основными реализуемыми ею стратегиями являются стратегия усиления внутренних продаж и стратегия использования программ поощрения постоянных клиентов, при этом совершенно отсутствует индивидуальный подход к различным сегментам потребителей, что, по мнению автора, является существенным упущением.

В рамках стратегии усиления внутренних продаж увеличение рыночной доли гостиницы «Комета» осуществляется путем расширения перечня предоставляемых дополнительных услуг, в том числе конференц-залов, предлагаемых для проведения в них различных мероприятий. В данном случае отель позиционирует себя как средство размещения, ориентированное на бизнес-гостей.

В рамках программ поощрения постоянных клиентов гостиница предоставляет 5% скидку предприятиям и физическим лицам, осуществляющим безналичный расчет, дарит фирменные презенты на дни рождения и возможность 1 дневного бесплатного размещения в гостинице (для гостей, чье пребывание в гостинице в течение года составляет более 25 суток).

Руководствуясь разработанным автором алгоритмом стратегического развития гостиничного предприятия и имеющимися условными данными об исследуемом средстве размещения, определим наиболее оптимальную стратегию развития гостиницы «Комета».

Блок 1. Выявление управленческих проблем стратегического характера и возможностей, их диагностика, включая установление причин и последствий для предприятия.

В ходе исследования было отмечено, что недостатками отеля гости считают: неготовность номера при заезде гостя; не повсеместность обновления номеров; несвоевременная и некачественная уборка номеров; некомпетентность персонала (горничные могут зайти в номер гостя в любое

время); несвоевременная реакция персонала на просьбы гостей. Наличие проблем стратегического характера, по мнению автора, также связано с недостатком квалифицированных кадров в сфере управления качеством и маркетингом.

Согласно организационной структуре гостиницы «Комета», в данном средстве размещения существует только отдел продаж, занимающийся преимущественно продажей гостиничных услуг, в то время как вопросы продвижения и рекламы отеля остаются не охваченными. Доказательством этому служат следующие обстоятельства: официальный сайт предприятия находится на стадии доработки, много пустых страниц, требующих заполнения (возникает ощущение информационного вакуума), отсутствует вкладка, посвященная ценовой политике «Кометы». Гостиница позиционирует себя как трехзвездочную, но пройдена ли сертификация, нигде не освещается. Наличие такого рода пробелов в работе средства размещения отрицательно влияет на его привлекательность, а, следовательно, выступает угрозой снижения его прибыли.

Блок 2. Оценка текущего экономического состояния предприятия и текущей экономической стратегии.

В связи с невозможностью ознакомления с бухгалтерской отчетностью гостиницы «Комета» достаточно сложно дать исчерпывающий ответ на второй пункт алгоритма. В целом стоит отметить, что по данным 2013 года выручка предприятия составила 170273225,67 руб. В течение последних трех лет данный показатель имел тенденцию роста. Среднегодовой показатель загрузки отеля также вырос с 59% до 74,9%.

Блок 3. Определение миссии, системы целей с выделением генеральной цели и критериев оценки и выбора стратегии развития предпринимательской деятельности гостиницы. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

Миссия гостиницы «Комета» - создавать для своих гостей все условия для бизнеса, отдыха и комфортабельного пребывания в городе.

Цель – получение оправданной прибыли за счет обеспечения гостей

уютными номерами, хорошим обслуживанием, относительно невысокими ценами, ресторанным обслуживанием, конференц-залами, автостоянкой и прачечной.

Основными критериями оценки стратегии развития предприятия выступают показатели прибыли предприятия, конкурентный уровень цен, соотношение цены и качества предлагаемых услуг = 1 и высокая степень удовлетворенности потребителей работой гостиницы.

Стоит отметить, что миссия гостиницы «Комета» и ее цели соответствуют таким принципам Системы менеджмента качества, как ориентация на потребителя и постоянное улучшение, что в конечном итоге должно привести к росту доходов предприятия и повышению лояльности потребителей – то есть к достижению поставленной цели [9]. При этом необходимо учитывать, что для достижения высоких результатов необходимо изучать и понимать потребности и ожидания потребителей; доводить потребности и ожидания потребителей до всех работников организации; измерять удовлетворенность потребителей и принимать меры исходя из полученных результатов.

Реализации цели и миссии гостиницы «Комета» также соответствует применение принципа постоянного улучшения.

Блок 4. Диагностика внутренней и внешней среды, опасностей и возможностей предприятия. Определение на основе авторской системы факторов и методики расстановки приоритетов наиболее значимых факторов стратегического планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия.

Руководствуясь разработанной автором системой факторов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиницы, выберем те группы факторов, которые в большей степени оказывают влияние на деятельность гостиницы «Комета».

По результатам исследования было установлено, что наиболее значимыми группами факторов являются: группа конкретно экономических факторов; группа ценовых факторов; группа экономико-территориальных

факторов, а, следовательно, следующие факторы стратегического планирования и прогнозирования: 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; фактор затрат; фактор конкуренции; фактор общественного мнения (вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта, потребительские ожидания); фактор обслуживания; снижение цен конкурентами; платежеспособность потребителей; рост цен на сырье, материалы, перевозки; нестабильность качества услуг; уровень стабильности или нестабильности внутренней и внешней среды гостиничного предприятия.

Общими факторами, одинаковыми для всех средств размещения, расположенных рядом с исследуемой гостиницей, и не поддающимися влиянию со стороны гостиницы «Комета» являются налоги и сборы; фактор конкуренции; снижение цен конкурентами; платежеспособность потребителей; рост цен на сырье, материалы, перевозки; уровень стабильности или нестабильности внутренней и внешней среды гостиничного предприятия. По мнению автора, при разработке стратегии развития гостиничного предприятия целесообразно в первую очередь обратить внимание на такие факторы, как: издержки предприятия на производство гостиничных услуг; прибыль гостиничного предприятия; фактор обслуживания; нестабильность качества услуг; предложение и спрос на гостиничные услуги с учетом взаимозаменяемости потребительских свойств - качества, сохранности, внешнего вида, ценности, престижности; фактор общественного мнения (вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта, потребительские ожидания).

К главному достоинству отеля относится выгодное расположение отеля. Как уже было отмечено ранее иностранные гости отмечают, что по сравнению другими европейскими городами, цены на размещение в «Комете» немного завышены; рядом с отелем много различных кафе, супермаркетов, бизнес-центров; надежный, быстрый и бесплатный Wi Fi;

быстрая регистрация; плазменные телевизоры в номерах; большой выбор каналов спутникового телевидения; большую душевую кабину; плотные шторы, полностью затемняющие уличный свет; также называют тишину в номере, несмотря на расположение отеля рядом с метро «Перспектив Вернадского».

В блоках 1 и 2 алгоритма уже были обозначены проблемы гостиницы «Комета», и данные о финансово - хозяйственном состоянии предприятия.

В качестве «возможностей» могут рассматриваться те условия, которые стремится создать правительство Москвы путем разработки и реализации целевых программ таких, например, как Государственная программа города Москвы (в ред. постановления Правительства Москвы от 17.07.2013 N 474-ПП) «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012 – 2016 годы».

С целью повышения конкурентоспособности туристско – гостиничного комплекса Москвы и формирования сети гостиниц для обеспечения условий комфортного пребывания различных категорий туристов 24 декабря 2012 года Правительством Москвы было также издано Постановление «Об отраслевой схеме размещения гостиниц в городе Москве» № 793 –ПП.

Согласно данному документу планируется разделить Москву на три условные зоны размещения гостиниц: центральную, срединную и периферийную. Гостиницы категории 5* займут центральную и срединную зону; гостиницы категорий 4,3 и 2* - будут расположены во всех трех зонах, в отличие от 1* гостиниц, под которые планируется выделить срединную и периферийную зоны.

Таким образом, гостиница «Комета» может стабильно работать, имея статус «три звезды» и не менять при этом уже известное широкому кругу потребителей месторасположение. Изменения в отрасли будут способствовать притоку туристов, а значит, и увеличению загрузки и росту прибыли исследуемого объекта.

Блок 5. Проведение стратегического анализа с построением различных прогнозных сценариев развития предприятия путем

применения методических инструментов, представленных в разработанном автором банке методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиничного предприятия. Определение видовых характеристик прогноза. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

В данном блоке алгоритма целесообразно руководствоваться банком методов стратегического планирования и прогнозирования, включающим в себя группу универсальных методов, и группу методов, ориентированных на специфику функционирования средств размещения.

Первая группа методов представляет собой совокупность таких методов стратегического планирования и прогнозирования как: дерево целей, программно-целевой, исследовательский, логический, метод дисперсного и факторного анализа, SWOT-анализ, метод Майкла Портера, конкурентный анализ, анализ ресурсов, метод Бостонской Консалтинговой группы, Матричный метод Мак-кинси, PIMS – анализ, матрица Абея, стратегический аудит и внутренний аудит, а также прогнозирование на основе метода экстраполяции (формальной и прогнозной), индексного метода, экспертного метода (в частности, прямого оценивания), метода интерполяции, анализа временных рядов, формирования сценариев развития, метода, базирующего на использовании межобъектных аналогий, бюджетирования, экономического прогнозирования, прогнозирования спроса, статистические методы (метод наименьших квадратов), а также балансовый, нормативный, экономический методы и метод, основанный на использовании коэффициента эластичности, и модели ожидания потребителя.

Вторая авторская группа методов стратегического планирования и прогнозирования включается в себя: экономико-математические модели прогнозирования, методы прямой и обратной калькуляции, экономико-математические методы, методы технико – экономических расчетов, расчетно-аналитические, методы оптимизационного моделирования, метод коэффициентов, расчет на основе производной функции, аддитивные и

мультипликативные модели прогнозирования, модель SCORE, PEST (STEP) – анализ, Yield-management, овербукинг, метод группового квотирования и оптимизации групп, Revenue management, метод тарифных планов.

Как уже было отмечено в блоке 4, при разработке стратегии развития гостиничного предприятия целесообразно в первую очередь обратить внимание на такие факторы, как: издержки предприятия на производство гостиничных услуг; прибыль гостиничного предприятия; фактор обслуживания; нестабильность качества услуг; предложение и спрос на гостиничные услуги с учетом взаимозаменяемости потребительских свойств - качества, сохранности, внешнего вида, ценности, престижности; фактор общественного мнения (вкусы и предпочтения потребителей гостиничного продукта, потребительские ожидания). По мнению автора, для оптимизации издержек предприятия на производство гостиничных услуг, повышения прибыли и степени удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг, а также их ценой (что оказывает непосредственное воздействие на общественное мнение) целесообразно использовать метод тарифных планов, который основан на умении предложить один и тот же продукт различным клиентским группам по различной цене.

Для осуществления прогнозирования целесообразно использовать поисковый, краткосрочный, простой, стохастический, точечный прогноз отдельного показателя загрузки для каждого тарифного плана.

При этом необходимо отталкиваться от прогноза общей загрузки гостиницы на предстоящий период, расчет которой возможен с помощью метода экстраполяции.

Согласно известным данным, в 2011 году загрузка гостиницы «Комета» составляла 59,08%, в 2012 году – 69,85%, в 2013 – 74,9%. Определим прогнозируемый показатель загрузки отеля на 2014 год.

Учитывая определённую стабильность потребления продажи услуг средства размещения, составим прогноз продажи номеров на основе формулы средней арифметической:

$$Q = \frac{Q_1 + Q_2 + Q_3 + \dots + Q_n}{n} \quad (8)$$

где:

$Q_{1,2,3,\dots,n}$ – среднегодовой показатель загрузки отеля;

n – число лет.

Тогда $Q_4 = (59,08+69,85+74,90)/3 = 67,94\%$ (+/- погрешность)

Метод тарифный планов предназначен для увеличения показателя загрузки отеля, при этом необходимо учитывать, что дифференцированные цены и различные скидки должны применяться строго в соответствии с имеющимся спросом. При высоком уровне спроса гостинице выгодно закрыть все льготные цены и скидки и продавать номера по более высоким розничным ценам. И, наоборот, с понижением спроса гостинице следует начать применять возможные скидки и льготы.

В практике зарубежных гостиниц при получении заявки на бронирование гостиничных номеров для индивидуумов или групп гостиницы стараются продать в первую очередь более дорогие, и только когда цены на предлагаемые номера оказываются для клиента неприемлемыми, в продажу выставляют более дешевые [140].

Основные принципы системы менеджмента качества, которые должны быть заложены в основу прогнозирования это принцип постоянного улучшения и ориентация на потребителя.

Блок 6. Корректировка разработанных прогнозных сценариев с учетом проблем стратегического прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

Для осуществления достоверных и обоснованных прогнозов и планов необходимо учитывать не только внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие средств размещения, но и перечень проблем, характерных для процессов планирования и прогнозирования в рамках реализуемых стратегий развития. Как уже было отмечено автором, к таким проблемам относятся:

1. В процессе стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиничного предприятия становится необходимым учет предпочтений иностранных клиентов, специфики управления персоналом принимающей стороны, а также ее культурных традиций. Москва – город, чья стратегия развития направлена на увеличение числа иностранных туристов, которые в свою очередь могут стать клиентами гостиницы «Комета». Именно поэтому при стратегическом планировании развития данного средства размещения необходимо учитывать этот сегмент потребителей.

2. Все большее число людей для бронирования мест в гостинице использует систему on-line бронирования, стремится получить максимум информации о гостинице через отраслевые информационные порталы, из социальных сетей и с официальной страницы самого отеля. Учитывая, что на сегодняшний день сайт гостиницы «Комета» не является достаточно развитым, а информация в других интернет - источниках весьма ограничена и противоречива, это обстоятельство является существенным препятствием для проведения достоверных прогнозов.

3. Частые конфликты интересов между отделами гостиницы, периодические срывы оказания услуг, нестабильность качества оказываемых услуг – внутренние факторы гостиничного предприятия - отрицательно влияют на процесс планирования и прогнозирования его хозяйственной деятельности. Как уже было отмечено ранее, данные проблемы характерны и для внутренней среды гостиницы «Комета». Преодоление их возможно при руководстве такими принципами системы менеджмента качества, как лидерство руководителей и вовлечение работников.

4. Необходимость реализации стратегического планирования и прогнозирования в условиях нестабильной внешней среды влекут за собой сокращение горизонтов планирования во временном отношении, сокращение количества разрабатываемых плановых документов и их укрупнение, уход от излишней детализации в плановых документах, переход от классических

планов к таким видам документов, как программы и проекты, изменение организационных методов планирования и т.д. [18]. Гостиница «Комета» также подвержена воздействию внешних факторов. Об этом достаточно подробно написано в 4 блоке алгоритма.

5. На сегодняшний день, гостиница не испытывает сложностей во взаимодействии с агентами и туроператорами, так как большой процент посетителей отеля составляют представители МВД, семейные люди и гости, приезжающие в Москву с деловыми целями. Однако при рассмотрении данного вида проблем необходимо учитывать такой принцип системы менеджмента качества, как взаимовыгодные отношения с поставщиками.

6. В связи с тем, что в ходе разработки стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые могут возникнуть при ее реализации, для прогнозирования и планирования стратегии развития гостиничного предприятия приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией, формирующей «зону неопределенности». Данное исследование также нельзя назвать полным и достоверным в силу отсутствия большого массива данных. Однако, учитывая задачу исследования – только апробировать авторский алгоритм, а не создать стратегию развития гостиницы «Комета», имеющихся данных вполне достаточно.

7. При оценке факторов, оказывающих влияние на процесс стратегического планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиницы «Комета» были применены ранжирование и экспертная балльная оценка – инструменты обобщенной обработки информации.

Блок 7. Разработка различных альтернативных вариантов стратегии развития гостиничного предприятия. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что альтернативными вариантами стратегии развития гостиницы «Комета» на

сегодняшний могут быть выбраны стратегии I уровня экономической стратегии, цель которого - достижение экономической прибыли:

1.1 товарная стратегия;

1.2 стратегия ценообразования;

1.3 стратегия снижения производственных издержек.

На данном этапе целесообразно детальное рассмотрение каждой из альтернативных стратегий. Если учитывать, что за основу стратегического планирования и прогнозирования развития гостиницы «Комета» автором взяты такие принципы системы менеджмента качества как постоянное улучшение и ориентация на потребителя, а метод тарифных планов как основной метод стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности этой гостиницы, то наиболее приемлемой стратегией можно считать товарную стратегию, в комбинации со стратегией управления доходами и тактикой гибких цен.

Блок 8. Определение вида и организационного уровня наиболее приемлемой стратегии развития предпринимательской деятельности гостиницы.

Наиболее приемлемой стратегией развития гостиницы «Комета» является товарная стратегия (под товаром в данном случае целесообразно понимать услуги размещения, предоставляемые по отдельно взятому тарифу), реализация которой должна осуществляться на деловом уровне (уровне предприятия).

При реализации товарной стратегии, а именно формировании тарифов гостиничного предприятия, необходимо учитывать, что для каждого тарифа должен быть разработан собственный план развития, увязанный с общей стратегией предприятия, планом маркетинга, технологией производства и сбыта.

А так как тариф это инструмент управления доходами, то наряду с товарной стратегией развития предприятия может рассматриваться стратегия управления доходами и тактики гибких цен.

Блок 9. Применение схемы разработки стратегии предприятия на этапе планирования и прогнозирования для определения специфики процессов планирования и прогнозирования.

Если рассматривать товарную стратегию гостиницы «Комета» с точки зрения данной модели, то окажется, что процесс планирования в этой стратегии - это результат реализации стратегии, выраженный в создании совокупности планов, объединяемых в один, а процесс стратегического прогнозирования – это начальный и заключительный этапы реализации стратегии. Таким образом, для разработки товарной стратегии развития гостиницы «Комета» целесообразно использовать смешанный процесс стратегического планирования и прогнозирования. Проведем прогнозы и сформируем стратегические планы.

Блок 10. Корректировка стратегических планов. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

Проведем корректировку стратегических планов и обозначим в качестве основных принципов системы менеджмента качества принципы постоянного улучшения и ориентации на потребителя.

Блок 11. Реализация стратегии, стратегический контроль и учет собственности гостиницы. Проверка соответствия общим принципам системы менеджмента качества.

Проведем гипотетическую реализацию стратегии, осуществляя постоянный стратегический контроль и учет собственности гостиницы и стремясь к максимальному выполнению принятого решения.

Наиболее применимыми принципами системы менеджмента качества, по мнению автора, на данном этапе будут принцип постоянного улучшения, процессный подход и системный подход к менеджменту [9].

Блок 11. Измерение полученных результатов и их сверка с прогнозируемыми показателями стратегии развития предпринимательской деятельности гостиницы, сопоставление их с миссией и целями предприятия, оценка эффективности выбранной стратегии. Проверка соответствия общим принципам системы

менеджмента качества.

Проведем гипотетическую оценку реализации стратегии, сравним получаемые результаты с показателями, отмеченными в плане, найдем их соотношение. Если данное соотношение будет приближено или равно единице, показатели объема продаж и чистой прибыли возрастут, значит, выбранная стратегия успешна и соответствует главному принципу системы менеджмента качества - принципу постоянного улучшения.

В целом, стоит отметить, что последовательность этапов в алгоритме выстроена верно, частичное дублирование информационных блоков направлено на более глубокое изучение определенного аспекта деятельности организации и не является критичным, используемый набор инструментов достаточен для создания стратегии развития гостиничного предприятия.

3.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия

На основе проведенного автором комплексного исследования процессов стратегического планирования и прогнозирования развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия можно сформулировать следующие рекомендации по их усовершенствованию:

1. Стратегическое планирование и прогнозирование должны рассматриваться как ключевые инструменты, которыми руководствуется субъект хозяйствования при принятии управленческих решений.

2. Необходимо обеспечить максимум достоверности и комплексности предоставляемых информационных ресурсов для создания максимально правдивых прогнозов и планов.

3. Важно учитывать, что характеристики прогноза и плана напрямую зависят уровня стратегии.

4. В связи с тем, что рассмотренные автором классификации прогнозов и планов на сегодняшний день не являются исчерпывающими, помимо методов прогнозирования, 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 реализуемой стратегии.

5. При определении последовательности осуществления процессов стратегического планирования и прогнозирования рекомендуется руководствоваться схемой разработки стратегии предприятия на этапах стратегического планирования и прогнозирования, в рамках которой стратегическое планирование и прогнозирование могут являться отдельными независимыми этапами реализации стратегии, ее результатом, а также элементами смешанной системы их взаимодействия.

6. Для осуществления достоверных и обоснованных прогнозов и планов необходимо учитывать не только внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие средств размещения, но и перечень проблем, характерных для процессов планирования и прогнозирования в рамках реализуемых стратегий развития.

7. При выборе метода планирования следует обратить внимание на: точку начала и конца планируемого периода; обеспеченность исходной информацией, возможность ее получения, обработки и использования в плановых расчетах и др.

Для стратегического планирования и прогнозирования развития гостиничного предприятия целесообразно применять банк методов стратегического планирования и прогнозирования, включающий в себя группу универсальных методов, и группу методов, ориентированных на специфику функционирования средств размещения, не только ограничивающий численный и качественный состав методов, придавая тем самым унифицированный характер их совокупности, но и предоставляющий право выбора необходимого метода или группы методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в зависимости от характера решаемых задач.

8. Важным инструментом стратегического анализа положения гостиницы на рынке, предшествующим стратегическому планированию и

прогнозированию, рекомендуется рассматривать авторскую систему факторов стратегического планирования и прогнозирования, включающую в себя следующие 13 групп факторов: специфические факторы гостиничного бизнеса; внутренние факторы гостиничного предприятия; общеэкономические факторы; конкретные экономические факторы; ценовые факторы; специальные ценовые факторы; экономико-территориальные факторы, включающие в себя факторы осуществления предпринимательской деятельности, отражающие региональную политику и региональную ситуацию; факторы, влияющие на перебронирование (овербукинг); факторы выбора метода управления доходами гостиницы; факторы рисков; факторы оплаты труда; коммерческой привлекательности и определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия.

9. Для оценки эффективности выбранной стратегии можно исследовать характер изменения объемов продаж гостиницы и чистой прибыли. При этом объемы продаж рекомендуется рассчитывать на основе метода определения объема продаж на основе среднестатистических показателей использования производственных ресурсов.

10. С целью учета последовательности этапов разработки и реализации стратегии гостиничного предприятия, особенностей осуществления процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, их взаимосвязи при формировании стратегии развития гостиничного предприятия рекомендуется руководствоваться разработанным автором алгоритмом стратегического развития гостиничного предприятия.

11. Для повышения эффективности работы средства размещения и его конкурентоспособности целесообразно выполнять стратегическое планирование и прогнозирование его предпринимательской деятельности, руководствуясь принципами системы менеджмента качества. Как показывает проведенное автором исследование, каждому этапу алгоритма стратегического развития гостиничного предприятия соответствует своя группа принципов системы менеджмента качества.

Стоит отметить, что только учет и соблюдение всего комплекса рекомендаций способствует видимому улучшению результатов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиницы. Особенно это актуально для действующих предприятий в реальном времени и пространстве.

Для изучения принципа работы авторской модели стратегического развития гостиничного предприятия, наличие данных бухгалтерской отчетности гостиницы «Комета» не обязательно в силу необходимости более глубокого изучения не конечного результата, а механизма ее работы. Это обстоятельство и позволило автору выполнить апробацию алгоритма стратегического развития гостиничного предприятия и доказать его применимость и актуальность.

Выводы по третьей главе

Третья глава данной диссертационной работы посвящена изучению прикладных аспектов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе, включающему в себя разработку алгоритма стратегического развития гостиничного предприятия, практическую реализацию авторского алгоритма стратегического развития предпринимательской деятельности гостиницы «Комета» города Москва, рекомендации по совершенствованию стратегического развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия.

Разработанный автором алгоритм стратегического развития гостиничного предприятия позволяет повысить эффективность работы гостиничного предприятия. В рамках данного алгоритма учитываются не только особенности осуществления процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, их взаимодействия, но и новый для стратегического планирования элемент - соответствие принципам системы менеджмента качества.

На основе имеющихся данных о деятельности гостиницы «Комета» проведена апробация авторского алгоритма стратегического развития гостиничного предприятия, подтверждающая его актуальность и практическую значимость.

Предложенные в третьем параграфе третьей главы рекомендации направлены на повышение эффективности стратегического развития предприятия гостиничного типа, носят комплексный характер и учитывают специфику гостиничного бизнеса.

Заключение

Реали современной бизнес среды требуют быстрых и эффективных решений, наличия альтернативных стратегий развития предприятий и максимально точных прогнозов. Именно стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности стали сегодня одними из самых популярных методов управления в компаниях. Сфера применения методов стратегического планирования и прогнозирования распространилась повсеместно – и в коммерческих фирмах, и в корпоративных образованиях, и в государственных организациях. Не стали исключением и предприятия гостиничного бизнеса.

Множество факторов, оказывающих влияние на предприятия данной отрасли, являются важными элементами, требующими систематизации, особенно если учитывать, что каждый регион России, в котором размещаются гостиницы, имеет свою специфику, отличительные характеристики, обусловленные географическими, социально-экономическими, геополитическими, этническими и природными чертами.

Необходимость проработки большого объема информации, наличия квалифицированных специалистов разного профиля, трудности в организации и осуществлении процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, отсутствие стратегического видения в отношении будущего состояния не только гостиничного предприятия, но и региона, отрасли, неверный подход к использованию услуг внешних консультантов, ориентация на кратчайшие сроки выработки стратегии, неприятие отрицательных факторов – это лишь небольшая часть причин, приводящих работу по стратегическому планированию и прогнозированию предпринимательской деятельности к неудовлетворительному результату.

Ключевой причиной данной ситуации, по мнению автора, стоит также считать неопределенность в теоретико-методическом подходе к определению процессов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности предприятия в гостиничном бизнесе.

С целью развития методов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности гостиниц в рамках данной диссертационной работы автором были разработаны следующие элементы новизны:

- 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;

- создана схема разработки стратегии предприятия гостиничного бизнеса на этапах планирования и прогнозирования, отражающая место и роль процессов планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности, рассматриваемых как независимо друг от друга, так и во взаимосвязи;

- обозначен перечень проблем стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в целом и на рынке гостиничных услуг Москвы в частности и предложены рекомендации по развитию процессов стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности;

- 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 методики

расстановки приоритетов, позволяющий 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 как инструмент оценки эффективности стратегического развития предпринимательской деятельности гостиничного предприятия.

В целом, задачи диссертационного исследования выполнены, цель достигнута.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Москвы от 07.10.2011 N 476-ПП (ред. от 17.07.2013) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012-2016 годы»
2. Постановление Правительства Москвы «Об отраслевой схеме размещения гостиниц в городе Москве» № 793 –ПП от 24 декабря 2012 года.
3. Распоряжение ФУДН при Госкомимуществе РФ от 05.12.1994 N 98-р «Об утверждении типовой формы Плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и Методических рекомендаций по разработке Планов финансового оздоровления»
4. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 50690-2000 «Туристские услуги. Общие требования» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 16 ноября 2000 г. N 295-ст)
5. Межгосударственный стандарт ГОСТ 30335-95/ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения» (введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 12 марта 1996 г. N 164)
6. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» (утв. постановлением Госстандарта РФ от 28 июля 2003 г. N 253-ст)
7. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 470-ст)
8. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 471-ст)
9. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 23 ноября 2010 г. N 501-ст)

URL: http://www.usurt.ru/ru/data/index1/files/15_1/006_7_12_1.doc...(Дата обращения 23.09.2013)

10. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 10003-2009 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2009 г. № 167-ст)

11. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов/ Г.А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс. 2005. -318 с.

12. Акофф Р. Планирование будущего корпорации/Р. Акофф// - М.: Прогресс, 1985

13. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2004. 450с.

14. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 344с.

15. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебник пособие. – СПб.: Изд-во «Питер», 2013.- 352 с.

16. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – 3 – е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – 733 с.

17. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.- 231 с.

18. Байков Е.А. Инновационная модель экономики и развитие промышленности (ИНПРОМ-2013)/ под ред. доктора экон. наук, проф. А.В. Бабкина: труды научно-практической конференции. 14-18 мая 2013 года – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.- 404 с.

19. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство//Учебное пособие.-М.:Дакор, 2009

20. Баранова А.Ю. Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.-180 с. - (Высшее образование).

21. Баринаова М.Б. Акмеологическое прогнозирование управленческих способностей руководителя: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Баринаова Майя Борисовна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004934000/rsl01004934...> (Дата обращения: 21.01.2014).
22. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме: практикум. Учебное пособие – М.: Кнорус, 2010. – 284 с.
23. Биржаков М.Б. Введение в туризм.- Издание 9-е, переработанное и дополненное.-СПб.: «Издательский дом Герда», 2007.-576 с.
24. Боголюбов В.С. Экономика туризма: Учеб. пособие для студ. высш. учеб.заведений.-М.: «Академия», 2005.-192 с.
25. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А.. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций, 2004 [сайт]: URL:<http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-economics/sfera-uslug-sovremennom-obschestve-ekonomika.html> (Дата обращения: 12.12.2014)
26. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Экономика сферы услуг: учеб. Пособие.- Иркутск: Изд-во БГУЭП. 2005. – 444 с.
27. Вакуленко Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учеб. пособие / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 320 с.
28. Васильева Л.Н. Методы управления инновационной деятельностью: учебное пособие/ Л.Н. Васильева, Е.А. Муравьева// – М.: КНОРУС, 2005
29. Волков О.И., Скляренок В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: Инфра – М, 2001. – 280 с. – (Серия «Высшее образование»)
30. Волошин Н.И. и др. Туризм как объект управления: учебник.-М.: Финансы и статистика, 2002
31. Волчков С.. Балахонова И. Бизнес-моделирование для совершенствования деятельности промышленного предприятия // Компьютер Пресс. 2001. № 11.

32. Гамов В.К. Менеджмент качества и оценки соответствия в туризме. Учебное пособие/В. К. Гамов, Н. В. Старичкова – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 281 с.
33. Горенбургов М.А., Оренбургская Н.А. Предпринимательская деятельность в туризме и гостиничном хозяйстве: Учебное пособие. - СПб.: БАТиП, 2011.
34. Горенбургов М.А. Бизнес-планирование в гостиничном и ресторанном деле: учебное пособие/М. А. Горенбургов, Медведев А. Л. – СПб: Д. А. Р. К., 2008. – 195 с.
35. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2005
36. Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544с.
37. Грачёв Г.А. Эволюция цикличности хозяйственной деятельности и прогнозирование кризисов// «Журнал экономической теории», №1, 2010
38. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 296с.
39. Джанджугазова Е.А. Формирование стратегии развития регионального туристско-рекреационного комплекса. –М.: ТЕИС, 2004.-168 с.
40. Дмитриев М.Н. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учебник/ Дмитриев М.Н. и Забаева М.Н. М.: Юнити, 2006.-399 с.
41. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999
42. Друкер П. Управление в обществе будущего. М.: Вильямс, 2007
43. Дубенюк В.Н. Формирование организационно-экономического механизма повышения качества, снижения стоимости и сокращения сроков строительства объектов: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05/ Дубенюк Владимир Николаевич, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/01005049135> (Дата обращения: 21.01.2014)
44. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход.: СПб, 2008. – 23 с.

45. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М.: Дело, 2003. – 353с.
46. Евдокимов К.О. Совершенствование управления комплексным стратегическим развитием предприятий туристской индустрии: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Евдокимов Кирилл Олегович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004411000/rsl01004411...> (Дата обращения: 21.01.2014).
47. Евдокимов К.О. «Совершенствование управления комплексным стратегическим развитием предприятий туристской индустрии (на примере Санкт-Петербурга)», Автореферат диссертации на звание кандидата экономических наук, Балтийская академия туризма и предпринимательства, ЦНИТ «АСТЕРИОН», Санкт-Петербург, 2009
48. Евдокимов К.О. Методические основы разработки стратегий предприятий гостиничной индустрии и оценки их финансово-экономической состоятельности /Вестник национальной академии туризма. – СПб., 2009. № 2(10)
49. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического управления предприятиями туристской индустрии /Вестник национальной академии туризма. – СПб, 2009. № 3(11)
50. Евдокимов К.О. Формирование системы показателей хозяйственной и финансовой деятельности типового предприятия с целью выбора направления его развития /Материалы научно-практической конференции «Путь в науку». – СПб.: Андреевский Издательский Дом, 2006
51. Евдокимов К.О. Применение технологий стратегического менеджмента для анализа деятельности гостиниц Санкт-Петербурга /Гуманитарное знание: Сборник научных статей. – Вып. 8. – СПб.: Астерион, 2008
52. Евдокимов К.О. Разработка методики выбора и обоснования стратегии предприятий туристской отрасли /Гуманитарное знание: Сборник научных статей. – Вып. 10. – СПб.: Астерион, 2008
53. Евдокимов К.О. Выбор направлений стратегического развития предприятий гостиничной сферы Санкт-Петербурга в соответствии с

современными требованиями рынка /Международный форум по въездному и внутреннему туризму «Новый взгляд на Россию»: материалы форума. 2 октября 2008 г. – СПб.: СПбГИЭУ, 2008

54. Евдокимов К.О. Применение конкурентных стратегий в российском туризме /Успехи современного естествознания. – М., 2008. №12

55. Евдокимов К.О. Сравнение методик SWOT-анализа для выбора стратегических направлений деятельности компании /Российская Академия управления: Институт экономики и права: сборник научных трудов. – СПб.: Изд-во СПб ин-та экон. и права, 2008

56. Евдокимов К.О. Выбор предприятиями туристской отрасли направлений стратегического развития в условиях риска и неопределенности /Образование, экономика, общество. – СПб., 2009. №7(11)

57. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие – М.: КноРус, 2007. – 193 с.

58. Замедлина Е.А., Козырева О.Н. Экономика отрасли: туризм: Учебное пособие/ Е. А. Замедлина// - М.: Альфа –М., 2007. – 205 с. – (Серия «ПРОФИЛЬ»).

59. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2002

60. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент - М.:ИНФРА - М, 2007, - 384с.

61. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений. – М.: Инфра-М, 2010. – 176с.

62. Илюшин А.В. Информатизация процесса принятия управленческого решения: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Илюшин Антон Викторович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002612000/rsl01002612...> (Дата обращения: 21.01.2014).

63. Кандидов Б.Р. Стратегия развития гостиничного бизнеса. Препринт. Под научной редакцией д.э.н., профессора Горенбургова М.А. Препринт.- СПб.: Издательство Балтийского международного института туризма, 2004-20 с.

64. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества/Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н. и др. – Питер, 2008. – 560 с.
65. Карпова О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Карпова Ольга Константиновна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004636000/rsl01004636...> (Дата обращения: 21.01.2014).
66. Классики менеджмента / под ред. Б. Уорнера. Пер с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 1168с.
67. Кобяк М.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями: 08.00.05 / Кобяк Марина Викторовна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005095000/rsl01005095...> (Дата обращения: 21.01.2014)
68. Кобяк М.В., Скобкин С.С. Управление качеством в гостинице: учебное пособие/ М.В. Кобяк, С.С. Скобкин.-М.: Магистр, 2011.-511 с.
69. Ковшик Е.А. Методы выработки целей и стратегии управления фирмы// Вестник КАСУ №4 - 2008 – электронный журнал. URL: <http://www.vestnik-kafu.info/journal/16/610/> (Дата обращения: 22.10.2013)
70. Колесникова Ю.Ю. Формирование и развитие сетевых структур в ресторанном бизнесе: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Колесникова Юлия Юрьевна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/01005107914> (Дата обращения: 21.01.2014)
71. Конев И.П. Планирование, регулирование и контроль предприятий общественного питания: материалы ГОУ ВПО Петрозаводского государственного университета [Сайт] ,URL: http://www.petrso.ru/Chairs/Tourism/course_EOPP/theme2.zip (Дата обращения: 22.10.2013)
72. Корытцева А. Опрос мнений сотрудников: как добиться успеха // Менеджер по персоналу, 2006 № 06.
73. Косолапов А.Б., Елисеева Т.И. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства. М.: Кнорус, 2007.

74. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм., изд. Юнити – Дана 2007, – 1046 с.
75. Краткий обзор рынка гостиничной недвижимости 2012 [Электронный ресурс]: Информационно – аналитический журнал GVA Sawyer. – Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/MoscowHotel4Q2012Rus.pdf> (Дата обращения: 22.10.2013)
76. Крейчман Ф.С. Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности/ Ф.С. Крейчман// М.: РАЕН, 2009. - 528 с.
77. Крутик А.Б., Подлобошникова Е. М. Управление предпринимательскими рисками в турбизнесе: монография/А.Б. Крутик, Е.М. Подлобошникова. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2007. – 132 с.
78. Крутик А.Б. Предпринимательские решения в сфере сервисного обслуживания: монография/ А.Б. Крутик, Е.А. Володькина. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2007. – 212 с.
79. Кусков А.С. Основы туризма: учебник/ А.С. Кусков, Ю.А. Джаладян. М.: Кнорус, 2008.- 400 с.
80. Лайко М.Ю., Скобкин С.С. Экономическая стратегия в управлении предприятиями индустрии гостеприимства и туризма//Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. 2007.№5 (17)
81. Лапин А.Н. Менеджмент: полевые опыты. – М.: Управление персоналом, 2009. – 192с.
82. Левченко Т.П. Особенности экономического анализа в рекреационной сфере. М.: Экономист, 2004.-230 с.
83. Лесник А.Л., Чернышев А.В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. М.: Интел универсал, 2000
84. Лойко О.Т. Сервисная деятельность: учебное пособие – М. : ИЦ «Академия» - 2-е изд., 2010, - 304 с.
85. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М., 2001, с.102

86. Медлик С., Инграм Х. Гостиничный бизнес: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса (230000) пер. с англ. А.В. Павлов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005.-239 с. (Серия «Зарубежный учебник»)
87. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
88. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2008.- 256 с.
89. Методологические и логические аспекты прогнозирования [Олбест - Электронный ресурс]: Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/sociology/00065662_0.html (Дата обращения 21.09.2014)
90. Методы построения прогнозов [Олбест - Электронный ресурс]: Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/emodel/00093662_0.html (Дата обращения 21.09.2014)
91. Методы прогнозирования основных финансовых показателей «5ro4ka.ru» – информационный портал. URL: http://www.5ro4ka.ru/paper/finansoviy_managment/section-79.h... (Дата обращения: 22.10.2013).
92. Методы прогнозирования// «Центр Иф» – информационный портал. URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-prognozirovaniya.php/> (Дата обращения: 22.10.2013).
93. Методы финансового прогнозирования [Олбест - Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625a2ad68b5c43b884...> (Дата обращения 21.09.2014)
94. Милованов С.Н. Методы прогнозирования, используемые в инновационном менеджменте [Кибернетика - Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-prognozirovaniya-isp...> (Дата обращения: 22.10.2013).
95. Милованов С.Н. Прогнозирование инновационной деятельности предпринимательских структур/ Т.И. Власова, А.Д. Макаров//Сборник

научных трудов Балтийской академии туризма и предпринимательства.– СПб: БАТиП, 2008 – 156 с.

96. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000

97. Михайленко В.А. Развитие гостиничного хозяйства в рамках инфраструктуры туризма: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Михайленко Владимир Адольфович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003299000/rsl01003299...> (Дата обращения: 21.01.2014).

98. Моргачев Р.В. Разработка стратегических ориентиров развития организации в условиях неопределенности внешней среды: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Моргачев Радомир Вячеславович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005381000/rsl01005381...> (Дата обращения: 21.01.2014)

99. Морозова Л.С., Кузнецова Е.В., Трусевич И.В. Процессный подход как основа построения системы менеджмента качества в гостинице//Сервис в России и за рубежом.-2013, № 9.-с.140-152

100. Мурадов М.М. Информационные системы прогнозирования развития услуг связи: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Мурадов Марат Миязуллахович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002747000/rsl01002747...> (Дата обращения: 21.01.2014)

101. Новакова О.И. Стратегия экономического развития промышленного предприятия: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Новакова Ольга Ивановна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002630000/rsl01002630...> (Дата обращения: 21.01.2014).

102. Новакова О.И., Мерзликина Г. С. Экономическое развитие предприятия: монография/О.И. Новакова, Г.С. Мерзликина; ВолгГТУ.- Волгоград, 2004.-208 с.

103. Обзор гостиничного комплекса Москвы: обзор рынка – 2012 [Электронный ресурс]: Информационно – аналитический журнал Комитета по туризму и гостиничному хозяйству города Москва. – Режим доступа: <http://moscomtour.mos.ru/helpful/Hotels2012-preview.pdf/> (Дата обращения 21.09.2014)
104. Орджоникидзе М.М. Методологические основы стратегического планирования и прогнозирования развития туризма в регионе//Вестник Национальной академии туризма. 2011. №2 (18). С. 15 – 21
105. Орловская В.П., Кострюкова О.Н. Планирование на предприятии туризма. – СПб.: «Бизнес – пресса».- 2004.- 320 с.
106. Пашигорева Г.И., Покровская Л.Л. Выбор методов управления процессами стратегического развития сферы услуг Пашигорева [сайт]: URL: [http://www.magadangorod.ru/engine/print.php?newsid=8908\(88\)](http://www.magadangorod.ru/engine/print.php?newsid=8908(88)) (Дата обращения 15.05.2012)
107. Попов В.М., Ляпунов С.И., Касаткин А.А., Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. М.: КноРус, 2003. 448с.
108. Портет М., Самплер Дж., Прахалад С.К. и др., Курс МВА по стратегическому менеджменту // Под.ред. Л. Фаэйля , Р. Рендел, Пер. с англ. – 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 587с.
109. Предложение услуг предприятиями отрасли [Олбест - Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0b65625b2ac68b5c53a895...> (Дата обращения 21.09.2014)
110. Производственная функция фирмы [Сайт] URL: <http://works.doklad.ru/view/VmKy0QeyvQ8.html> (Дата обращения: 21.01.2014).
111. Пшеничников А.А. Прогнозирование развития аграрного землепользования региона: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Пшеничников Алексей Александрович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004650000/rsl01004650...> (Дата обращения: 21.01.2014).

112. Рагозина М.А. Инструменты стратегического планирования производственной программы предприятий ОПК: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Рагозина Марина Алексеевна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004997000/rsl01004997...> (Дата обращения: 21.01.2014).
113. Репин В.В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 408 с.
114. Руденко Л.Л. Сервисная деятельность: учебное пособие – М.: Дашков и Ко, 2012. – 208 с.
115. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). - СПб.: Питер, 2007. – 232с.
116. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 384с.
117. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Изд. 5-е. Минск: Новое знание, 2001
118. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства. М.: Кнорус, 2007.-с.256
119. Сборник научных трудов Балтийской академии туризма и предпринимательства. Выпуск 1/Под ред. проф. Т.И. Власовой и проф. А.Д. Макарова – СПб: БАТП, 2008 – 156 с.
120. Сборник научных трудов Балтийской академии туризма и предпринимательства-СПб.: Астерион, 2010.-172 с.
121. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес. М.: Финансы и статистика, 2004
122. Скобкин С.С. Актуальные проблемы индустрии гостеприимства: Учебное пособие.-М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006.-225 с.
123. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. М.: Магистр, 2007
124. Скобкин С.С. Повышение эффективности деятельности предприятий гостиничного хозяйства: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Скобкин Сергей Сергеевич, [РГБ], URL:

- <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002305000/rsl01002305...> (Дата обращения: 21.01.2014).
125. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма. М., 2007
126. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие/ С.С. Скобкин. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010.- 342 с.
127. Скобкин С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма (ИГиТ): учеб. пособие.М.: Магистр, 2009
128. Современные проблемы туризма: управление, туристские ресурсы, подготовка кадров. Под редакцией Н.С. Морозовой. Вестник Российского нового университета, Серия «Туризм и культурное наследие», - М.:РосНОУ, 2005 г., вып.6, 182 с.
129. Содержание вопросов государственного экзамена, касающихся информационных технологий в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://rushkolnik.ru/docs/237/index-1216657.html> (Дата обращения 21.09.2014)
130. Соловьева Е.В. Методология формирования устойчивого развития проектно-изыскательских организаций на основе систем управления качеством: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Соловьева Екатерина Владимировна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005091000/rsl01005091...> (Дата обращения: 21.01.2014).
131. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах: Учебное пособие. – М.: Альфа –М: ИНФРА – М, 2007.-304 с.(Серия «Профиль»).
132. Табаров О.С. Проблемы обеспечения экономической безопасности рынка образовательных услуг: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Табаров Орифджан Сайдалиевич, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004931000/rsl01004931...> (Дата обращения: 21.01.2014).

133. Теория прогнозирования и принятия решений/ Под ред. С.А. Саркисяна// - М.: Высшая школа, 1977 г.
134. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов. - М.: Форум, 2009. – 198с.
135. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство/ Дж. Р. Уокер. М.: ЮНИТИ, 1999.
136. Управление отелем. Пополняемая энциклопедия. СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2006
137. Управленческие решения [Сайт Центра управления финансами] ,URL: <http://www.center-yf.ru/data/ip/Upravlencheskie-resheniya.ph...> (Дата обращения: 22.10.2013)
138. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник.- М.: Дело, 2002
139. Федцов В.Г. Культура гостинично-туристского сервиса. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. -189с.
140. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 176с.
141. Формирование стратегии развития предприятия на примере ООО «Шериф - Березники» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0b65625b2bd78a5d43b885...>
142. Фрольченко С. Управление туристской деятельностью: особенности регионального подхода// Проблемы теории и практики управления. -2010.- №9.-с.43-49
143. Халдин А.А. Анализ влияния стратегии компании на ее стоимость: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Халдин Антон Александрович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004562000/rsl01004562...> (Дата обращения: 21.01.2014)
144. Черемных О.С. Повышение стоимости компании – цель управления бизнеса//Образование и бизнес. 2002. №9

145. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005
146. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. - М.: КноРус, 2010. – 243с.
147. Чудновский А.Д. , Жукова М.А., Сенин В.С. Туризм и гостиничное хозяйство: изд. КноРус 2007, – 440 с.
148. Шарафанова Е.Е. Стратегическое планирование развития хозяйствующих субъектов в сфере туризма//Дисс...д.э.н.-СПб, 2005.-327 с.
149. Шевченко А.В. Разработка методики выбора стратегии развития производственной организации: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Шевченко Алла Викторовна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003315000/rsl01003315...> (Дата обращения: 21.01.2014)
150. Шевчук Д. А. Управление качеством: учебное пособие. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 216 с.
151. Шенгелия Н.Ю. Основы стратегического и оперативного планирования туризма: учеб. пособие. –М.: МИГМТ, 2000
152. Шерешев Г.Г. Совершенствование комплексного стратегического управления предприятиями ресторанного бизнеса: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Шерешев Григорий Геннадьевич, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004931000/rsl01004931...> (Дата обращения: 21.01.2014).
153. Штодин А.А. Формирование механизма управления развитием предприятий на основе прогнозирования их финансово-экономического состояния: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Штодин Анатолий Александрович, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003301000/rsl01003301...> (Дата обращения: 21.01.2014).
154. Щенникова Н. Б. Основы туризма и индустрии гостеприимства. - Владивосток: ВГУЭ-иС, 2009. – 243с.

155. Щенникова Т.В. Развитие системы управления в сфере услуг: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Щенникова Татьяна Викторовна, [РГБ], URL: <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003352000/rsl01003352...> (Дата обращения: 21.01.2014).
156. Экономико-математические методы и прикладные модели: Уч. пос. для ВУЗов / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Дайитбегов и др.: Под ред. В.В. Федосеева. –М.: ЮНИТИ, 1999. – 391 с.
157. Экономико-математический словарь – электронный портал//URL:http://economic_mathematics.academic.ru/(Дата обращения 12.02.2014)
158. Экономика современного туризма / Под ред. д. э. н. Г.А. Карповой/ Москва – Санкт-Петербург. – 2007. – 412 с.
159. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ под. ред. А.П. Градова. 4-е. изд., перераб. СПб.: Специальная литература, 2003
160. Экономический словарь. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2006
161. Экономический анализ и основные принципы диалектики [Сайт «Юзер докс»] ,URL: <http://userdocs.ru/ekonomika/30713/index.html?page=3> (Дата обращения: 22.10.2013)
162. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: учеб. пособие. М., 2005
163. База рефератов «Коллекция рефератов» [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://referat.kulichki.net/referats/rkr/%&Ovr3/rkr-1-5655.z...>
164. Библиофонд [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=664713#2>
165. Все отели России [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://all-hotels.ru/>
166. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
167. Мастерская эффективного бизнеса Александра Перминова [Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: www.master-effect.biz

168. Образовательный портал СтранАРефератов[Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: http://www.refland.ru/media/upload/referats/refland.ru_iz_fo...
169. Образовательный портал [Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: http://study.online.ks.ua/spargalka/files8/n_1408021.zip
170. Обучающие материалы Уральского государственного университета путей сообщения [Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: http://www.usurt.ru/ru/data/index1/files/15_1/006_7_12_1.doc...
171. Официальный сайт сервера для опроса гостей отеля он-лайн «olakala» [Электронный ресурс]. – Р., - Режим доступа: <http://olakala.com/Authentication/ssocheckuser.aspx> (Дата обращения: 21.09.2014)
172. Официальный сайт гостиницы «Комета» [Электронный ресурс] – М, - Режим доступа www.kometa-hotel.ru
173. Официальный сайт группы компаний «Современные технологии управления» [Электронный ресурс] – СПб, - Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/description/effects>
174. Официальный сайт Международной организации по сертификации [Электронный ресурс]. – Switzerland, - Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/ru/home.htm>
175. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – М., - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
176. Портал про гостиничный бизнес [Электронный ресурс]. - <http://www.prohotel.ru>
177. Фронтдеск.ру [Электронный ресурс]. - <http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=29521>
178. Экономическое прогнозирование [Электронный ресурс] - <http://lib.rfei.ru/system/15/15-%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%...>
179. *Smirnov, E.B.* Improving Competitiveness of a Construction Company / *E.B. Smirnov, I.V. Fedoseev* // *World Applied Sciences Journal*, 23, (11), 2013, pp: 1555-1559.