

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Работа представлена кафедрой прогнозирования и планирования экономических и социальных систем Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Научный руководитель - доктор социологических наук, профессор В. И. Сигов

В статье рассмотрены различные стратегии управления в сфере гостиничного бизнеса, исследованы вопросы проведения стратегического анализа различных аспектов функционирования гостиничных предприятий, обоснована выработка новых конкурентных стратегий с учетом особенностей их применения к специфике деятельности гостиничных предприятий, в частности, проведения инвестиционной политики.

Various management strategies in the sphere of hotel business are considered in the article; problems of carrying out the strategic analysis of various aspects of hotel enterprises' functioning are investigated. The author proves the development of a new competitive strategy taking into account features of their application to specificity of hotel enterprises' activity, in particular, realization of investment policy.

В настоящее время существуют различные мнения о том, что должно определять главную цель управления, на основе каких критериев необходимо рассчитывать его эффективность. Считается общепринятым, что конечным продуктом деятельности непосредственно управленческого аппарата является то или иное решение. Вместе с тем в качестве главной цели функционирования системы управления устанавливается получение дополнительной прибыли, продукта и т. д. Все это ведет в конечном счете к попыткам определить эффективность системы управления посредством результатов,

получаемых непосредственно в сфере основной деятельности. Кроме того, эффективная система управления помогает раскрыть и привести в действие все имеющиеся в организации источники и резервы на основе комплексного использования взаимосвязанных экономических, социальных и организационных факторов.

Задача повышения эффективности управления является ключевой для предприятий различных форм собственности, и в значительной степени для предприятий, управляемых внешними компаниями, что достаточно часто встречается в сфере гос-

тиничного бизнеса. В связи с этим особое значение приобретает совершенствование структуры управленческого аппарата, сокращение дублирования в работе подразделений.

Решение задач совершенствования управления вызывает объективную потребность в выработке действенных критериев оценки эффективности управления. Поэтому проблема выбора подобного критерия - одна из самых актуальных как в теории управления, так и при осуществлении непосредственно процесса управления в конкретных организациях. Потребность в определении критерия оценки эффективности на примере гостиничного предприятия может осуществляться в разных областях управления: при разработке программ развития организации, при обосновании конкретных мероприятий совершенствования управления, при оценке управленческой деятельности отдельных работников, подразделений.

Функционирование гостиничных предприятий в современных условиях требует осуществления четкого планирования их деятельности, а также понимания управленческим персоналом сущности задач, которые предстоит решать для обеспечения успешного функционирования данных предприятий. В связи с этим представляется целесообразным прежде всего проведение стратегического анализа различных аспектов их функционирования, в том числе выработка новых конкурентных стратегий с учетом особенностей их применения к специфике деятельности гостиничных предприятий, подготовка программы совершенствования организационной структуры предприятия, четкая постановка ориентиров в области планирования развития рассматриваемого нами предприятия, в частности, проведения инвестиционной политики. Проведение стратегического анализа, в свою очередь, является инструментом стратегического управления, предполагающего дополнение потенциала предприятия планированием его стратегии на основе составления прогнозов будущего состояния

среды. Подобная концепция управления требует от управленческого персонала готовности к радикальным переменам, риску, ориентации на творческое освоение новых возможностей. Достижение целей предприятия, таким образом, зависит от эффективности трех главных факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и комплексного планирования деятельности предприятия.

В рамках системного подхода планирование рассматривается как непрерывно развивающийся процесс. Это предполагает, что будущее состояние сферы гостиничного хозяйства и ее составляющих является неопределенным и не может быть предсказано из условий настоящего или прошлого (ресурсный подход). Акцент в этом случае делается на создание альтернативных сценариев будущего, опирающегося на сегодняшнее действие, а не на простое приспособление к тому, что принесет будущее. При этом планирование должно основываться на ряде методологических принципов: системности, комплексности, оптимальности, адаптивности, ограниченности.

Результатом логического развития плановой деятельности является стратегическое планирование. Для стратегической формы планирования характерен ряд особенностей. Во-первых, стратегическое планирование основывается на системном подходе и рассматривает сферу гостиничного хозяйства в качестве сложной и динамичной системы. Во-вторых, такое планирование является логическим развитием идей долгосрочного планирования и четко ориентируется на долгосрочную перспективу. В-третьих, эта форма планирования предусматривает определение основных направлений развития любого элемента сферы гостиничного хозяйства, и в нем отражаются определенные ниши для экономической деятельности, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования. В-четвертых, основной целью стратегического планирования должно являться облегчение потенци-

ала для будущего развития любого элемента сферы гостиничного хозяйства'.

Функция планирования, как известно, выступает как стадия процесса управления, в рамках которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также методы, наиболее эффективные в конкретных условиях функционирования гостиничных предприятий. Именно поэтому целесообразно в рамках исследования процесса стратегического анализа остановиться на проблемах системы планирования деятельности. Отметим, что в отношении предприятий сферы гостиничного бизнеса этот вопрос приобретает еще большую актуальность в силу недостаточности внимания, уделяемого составлению планов развития данных предприятий в предшествующие периоды. Данный факт существенно снижал и продолжает снижать в настоящее время эффективность функционирования подобных предприятий. Таким образом, одновременно с началом процесса реорганизации предприятия, причем независимо от выбранного направления развития, необходимо осуществлять также процесс реформирования системы планирования. Именно по этой причине при формировании предложений по совершенствованию системы управления, в интересах оптимизации происходящих на предприятии процессов, целесообразно, наряду с сохранением традиционных функций планирования, введение дополнительных функций: контроллинга, стратегического планирования и маркетинга.

Составление полноценного плана развития гостиничного предприятия возможно только на основе анализа всех факторов его деятельности, при этом может использоваться как статистическая, так и нормативная информация. Однако следует отметить, что с ростом числа аналитических составляющих, а их рост будет неизбежно происходить, существенно возрастает трудоемкость сбора, систематизации и обработки информации. Таким образом, при существенном усложнении процесса планирования эффективность управленческого

процесса значительно повысится, прежде всего в силу четкого определения областей решений, допускающих минимальный, или максимальный, риск достижения поставленных как оперативных, так и долгосрочных целей. При этом используются три типа планов: стратегический, среднесрочный и оперативный (краткосрочный).

В рамках гостиничного предприятия система планирования должна быть, безусловно, интегрирована в общую систему управления предприятием с учетом различных аспектов его деятельности, причем как на современном этапе, так и с учетом возможных направлений его дальнейшего развития. Таким образом, следует отметить, что система стратегического планирования представляет собой один из основных инструментов повышения эффективности проводимых на предприятии реформ.

Стратегия гостиничного предприятия представляет собой интегрированную модель действий, направленную на достижение целей предприятия. В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются различные виды стратегий: корпоративная стратегия (общая для всего предприятия), стратегия сферы бизнеса, функциональные стратегии (например, маркетинга, финансовая, производства, управления персоналом) и т. д.

В отношении предприятия сферы гостиничного хозяйства целесообразно рассмотреть следующего поэтапного процесса формирования системы стратегического управления.

1. Формирование общей стратегии (на данном уровне осуществляется анализ текущего состояния, выявление слабых и сильных сторон предприятия, прогнозирование, разработка стратегических альтернатив, оценка и выбор стратегии для всего предприятия в целом).

2. Разработка стратегических планов различных бизнес-единиц (или основных подразделений предприятия) и их функциональных областей.

3. Реализация стратегии (на данном уровне осуществляются оперативные меро-

приятия по реализации стратегии, формируется база данных, осуществляется координация деятельности различных подразделений).

4. Стратегический контроль (анализ текущего состояния предприятия, соответствие планируемых результатов от развития в рамках предложенной стратегии фактическим, принятие решений об изменении на том или ином уровне).

В данном случае первым шагом является формирование основных стратегических установок и глобальной цели гостиничного предприятия, что неразрывно связано с анализом внешней среды предприятия. Затем результаты работы конкретизируются в форме портфельной стратегии, а затем в форме более подробной конкурентной стратегии. В зависимости от определенных в них целей и задач разрабатываются производственная, маркетинговая, кадровая и финансовая стратегии. В конечном итоге все указанные виды стратегий формируют корпоративную стратегию развития, учитывающую, таким образом, особенности функционирования всех подразделений предприятия. Конечным этапом представленного процесса является осуществление стратегического контроля функционирования предприятия, который осуществляет-

ся, как правило, в нескольких разрезах: на предмет соблюдения плановых показателей, контроля финансовых потоков, контроля четкого разграничения полномочий различных подразделений предприятия. Таким образом, при осуществлении стратегического контроля реализуются задачи контроля сред и прогнозирования, а его следствием является возможная разработка стратегических альтернатив.

Среди классификационных признаков, характеризующих выбор той или иной стратегии для гостиничного предприятия, можно выделить следующие:

- уровень принятия решения;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли в целом и конкретного предприятия;
- относительная сила отраслевой позиции предприятия;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Все стратегии, реализуемые на предприятии, должны быть согласованы между собой, а также с глобальной целью предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом гостиничного предприятия.

П Р И М Е Ч А Н И Е

¹ Мэццберг Г., Альстрэнд Б., ЛэмпелД. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.