

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Повелица Анна Эдуардовна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владиминова Ольга Николаевна

10.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель к.э.н., доцент  
Вострова Анна Александровна

10.06.19

(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.19.

Обучающийся

Повелица Анна Эдуардовна

10.06.19.

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2019

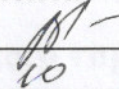
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента

 О.Н. Владимирова  
"25" \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Обучающийся Повелица Анна Эдуардовна

Группа 46

1. Тема: Стратегическое управление деятельностью организации  
утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018 г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность организации,  
библиографические источники, освещающие проблемы стратегического  
управления деятельностью организации.

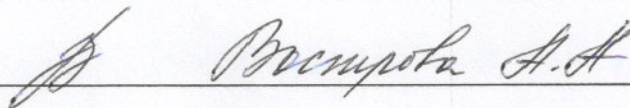
4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические и методические основы стратегического управления  
деятельностью организации.

4.2. Проанализировать деятельность и стратегическое управление гостиничного  
комплекса «Огни Енисея».

4.3. Разработать основные направления по стратегическому развитию  
гостиничного комплекса «Огни Енисея».

Научный руководитель ВКР \_\_\_\_\_



Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 18 сентября 2018 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы стратегического управления деятельностью организации</b> .....	7
1.1. Сущность и функции стратегического управления организацией .....	7
1.2. Инструменты стратегического управления организаций .....	12
1.3. Классификация стратегий в теории стратегического управления.....	20
<b>Глава 2. Анализ деятельности и стратегического управления гостиничного комплекса «Огни Енисея»</b> .....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика.....	29
2.2. Анализ бизнес – среды.....	37
2.3. Анализ стратегического управления.....	48
<b>Глава 3. Основные направления по стратегическому развитию гостиничного комплекса «Огни Енисея»</b> .....	54
3.1. Направления стратегического развития организации.....	54
3.2. Оценка экономической эффективности выявленных направлений по стратегическому развитию организации.....	66
<b>Заключение</b> .....	74
<b>Список использованной литературы</b> .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Естественное стремление эффективно управлять экономикой выражается в желании расширить границы сферы управления, уменьшить долю процессов, не поддающихся контролю. В какой-то степени это возможно осуществить в рамках стратегического управления, что породило идею о том, что можно устранить сложные ситуации и кризисы в развитии социально-экономических систем и что нынешние кризисы являются лишь результатом недостатков в менеджменте и отсутствия необходимого количества специалистов по стратегическому управлению.

Однако вся практика развития социально-экономических отношений показывает, что кризиса в развитии предприятия нельзя избежать, несмотря на значительные достижения в области стратегического управления. Это объясняется тем, что проблемы в большей степени обусловлены объективными обстоятельствами, связанными с циклическим характером социально-экономического развития, и совокупностью факторов, имеющих стратегический характер.

Интересы отдельных лиц и основных социально-экономических групп общества (предприятий, организаций, отраслей промышленности, национальной экономики в целом) находятся в постоянном противоречии и оказывают разнонаправленное влияние на деятельность предприятия, и являются причиной возникновения сложных ситуаций в управлении бизнесом. Таким образом, из-за сложности внешней деловой среды и неспособности полностью исключить кризисы, возникающие в процессе деятельности организации, необходимо совершенствование механизма стратегического управления.

В контексте циклического и нестабильного глобального экономического и политического развития, который неизбежно влияет на политическую и экономическую ситуацию в стране, необходимо разрабатывать стратегию развития организации с учетом всех факторов – как внешних, так и внутренних.

Глобальная практика показывает, что мощным рычагом, который помогает решить возникающие противоречия и кризисы в социально-экономическом развитии общества, а также основным фактором выживания предприятий является формирование системы стратегического управления.

Важность формирования механизма стратегического управления предприятия также связана с тем, что нынешняя стадия развития рыночной экономики характеризуется динамичным изменением внешней среды и наличием комплекса внутренних и внешних факторов, оказывающих как положительное, так и негативное воздействие на экономическую деятельность предприятий. Таким образом, из-за влияния негативных факторов на бизнес существуют различные ситуации, требующие стратегических управленческих решений внутри общего вектора развития компании. Данными факторами подтверждается актуальность исследования развития и совершенствования стратегического управления организацией.

Целью данного исследования является рассмотрение теоретических аспектов стратегического управления и разработка направлений по стратегическому развитию гостиницы «Огни Енисея». В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- исследовать и уточнить понятийный аппарат стратегического управления;
- определить инструменты стратегического управления;
- рассмотреть классификацию стратегий в теории стратегического управления;
- дать организационно-экономическую характеристику гостиницы «Огни Енисея»;
- провести анализ бизнес-среды гостиницы «Огни Енисея»;
- сформировать выводы о стратегическом управлении гостиницы «Огни Енисея»;
- предложить основные направления по стратегическому развитию гостиницы «Огни Енисея».

Объектом исследования является стратегическое управление гостиницы

«Огни Енисея». Предметом исследования являются направления стратегического развития исследуемой организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, а также специалистов в области стратегического управления. Данное исследование построено с использованием элементов системно-структурного анализа и основывается на применении методов экономико-статистической обработки данных, сравнения и обобщения, научного анализа и синтеза.

Информационную базу данного исследования составили нормативные акты законодательных и исполнительных органов власти Российской Федерации, научные труды отечественных и зарубежных исследователей, материалы конференций, периодической печати, официальные сайты, результаты нашего наблюдения.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Сущность и функции стратегического управления организацией**

Стратегия играет роль связующего звена между требованиями внешней и внутренней сред, наличием ресурсов, а также конкурентными преимуществами. Без соответствующей стратегии ресурсы организации могут расплыться и направляться на ложные цели. Внедрение новейших производственных технологий может положительно не повлиять на результаты деятельности предприятия, если оно не было осуществлено в соответствии с четкой стратегией [18, с.143].

Предприятие должно постоянно искать пути реагирования на требования внешней рыночной среды, чтобы формировать конкурентные преимущества [43, с. 31]. Стратегия как раз и служит для исследования конкурентных возможностей предприятия по достижению своих миссии и целей. И в сегодняшней динамичной рыночной среде компании более, чем когда-либо прежде, нуждаются в четкой стратегии, которая выделяла бы конкурентное преимущество, которое будет востребовано рынком, и растолковывала бы, как это преимущество достичь.

Со стратегией тесно взаимодействует стратегическое управление и потому нужно также исследовать это понятие. Целесообразно определить параметры стратегического управления для повышения эффективности внедрения организационных решений и результаты группировки факторов влияния на хозяйственную систему предприятия.

На современном этапе стратегическое управление воспринимается как условие эффективного управления предприятием и поэтому, в широком смысле этого слова, стратегическое управление – это стратегия роста, развития предприятия и инновационное проектирование [38, с.54]. Стратегическое управление является системой, которая имеет свое назначение, функции,

потоки информации и структуру. Система стратегического управления состоит из таких элементов, как механизм управления, процесс управления, организационное и информационное обеспечение [47, с.54].

На современном этапе развития стратегическое управление является инструментом борьбы с хаосом и воспринимается как средство преодоления растущей нестабильности внешней среды. Зарубежные исследования, объектом которых является влияние стратегического управления на финансовые показатели деятельности предприятия, выявили, что систематическое использование стратегического управления способно значительно улучшить результаты деятельности.

На основании обобщения преимуществ стратегического управления, выделенных зарубежными учеными, приведем главные из них [6, 7, 48]:

- обеспечивает наиболее эффективное распределение ресурсов;
- способствует выбору логики настоящего и будущего компании;
- способствует целостному, комплексному подходу к предприятию и его окружению;
- минимизирует нерациональные действия предприятия в вопросе преодоления неожиданных изменений и улучшает координацию его деятельности;
- является эффективным средством повышения способности предприятия преодолевать изменения;
- способствует видению перспектив предприятия.

Сейчас, как отмечает А.В. Тебекин [55, с.31], аналитические методы стратегического управления нашли широкое применение и стали инструментом анализа и рассуждений для каждого предприятия.

Стратегическое управление характеризуется определенным горизонтом планирования и определенной временной ориентацией. Согласно выделенным Г. Ансоффом [10, с.26] типам управления по временной ориентации идей, можно отметить, что стратегическое управление имеет превентивную ориентацию (предусматривает ориентацию на будущие изменения и



своевременное использование внешних возможностей) и интерактивную ориентацию, которая основывается на разработке прогнозов условий развития предприятия и предусматривает моделирование будущего с учетом прошлых достижений предприятия, его нынешних возможностей и грядущих перемен. Относительно горизонта управления, можно согласиться с точкой зрения И. Ансоффа [10,с.28], согласно которой горизонт управления – это период времени, на который предприятие может составить прогноз с точностью до 20%.

Для того, чтобы понять роль стратегического управления в деятельности организации необходимо рассмотреть его функции. Выделяют пять основных функций стратегического управления предприятием, а именно:

- планирование стратегии;
- организация осуществления стратегии;
- координация осуществления стратегии;
- мотивация для достижения ожидаемых стратегических результатов;
- мониторинг осуществления стратегии.

Рассмотрим данные функции подробнее. Так, планирование – это функция стратегического управления, включающая в себя прогноз и определение бюджета развития предприятия. Прогнозы при этом включают в себя определение целей и задачи развития, а также приблизительный расчет затрат всех видов ресурсов на реализацию стратегических планов. Сущность данной функции заключается в прогнозировании перспектив развития и оценки рисков. В результате планирования стратегии руководство компании определяет перспективы развития и разрабатывает стратегию.

Организация реализации стратегии предусматривает создание будущего потенциала предприятия, координацию системы и структуры управления с точки зрения выбранной стратегии, а также формирование организационной и корпоративной культуры, которая будет поддерживать стратегию.

Координация стратегии заключается в координации стратегических решений на различных уровнях и последовательной ассоциации политики и

целей подразделений компании на более высоких уровнях управления.

Мотивация для достижения ожидаемых результатов стратегии связана с определением системы стимулов, которая побуждает сотрудников достичь своих целей и способствовать достижению цели стратегии предприятия.

Мониторинг осуществления стратегии включает в себя осуществление непрерывного контроля за процессом ее осуществления. Контроль предназначен для предварительного определения будущих опасностей, выявления отклонений от принятой стратегии и текущих ошибок.

Сама концепция стратегического управления в значительной степени связана с процессом прогнозирования и управления рисками, происходящими в деятельности предприятия, непосредственно включающим стратегию управления, комплекс организационных, технических, социально-экономических и управленческих принципов и своевременных методов выявления сложных бизнес-ситуаций. Превентивное стратегическое управление разрабатывается на основе комплексного научного подхода к разработке и осуществлению управленческих решений, ориентированных на подготовку и разработку превентивных действий, направленных на предотвращение и минимизацию ущерба, причиненного воздействием внешних и внутренних проблем компании, и максимизацию возможностей компании с положительным воздействием риска [50, с. 81].

В научной литературе по управлению [4-10] детально описываются подходы, методы и процессы принятия управленческих решений, однако концептуальные и методологические аспекты принятия стратегических решений недостаточно освещены. Как вид управленческих решений, стратегические решения имеют специфику принятия и реализации. Специфика организационного механизма принятия стратегических решений обусловлена их определенными особенностями на высшем уровне управления, направленная на охват всех управленческих уровней предприятия и отражение интересов высшего руководства.

Самыми сложными условиями принятия стратегических решений явля-

ются нестабильные условия, в которых высока степень неопределенности, что обуславливает низкую вероятность правильного выбора стратегического решения и отсутствие или низкую вероятность уверенности в достижении успеха предприятия. Правила принятия решений характеризуются оценкой последствий приведенных альтернатив, прогнозированием условий, определяющих эти последствия. Использование альтернатив в ходе принятия решений получило дальнейшее развитие в сценарном подходе к выбору стратегии поведения.

Практика бизнеса показывает, что успешную стратегию нельзя скопировать и единой стратегии для всех предприятий не существует. Поэтому эффективное управленческое решение непременно требует от предприятия стратегического мышления и умения разрабатывать и реализовать стратегию.

Чтобы избежать ошибок в процессе стратегического управления, необходимо четко представлять суть и значение стратегии, роль и место стратегии в общем процессе планирования, методы разработки стратегии и взаимосвязи текущего планирования со стратегическими планами, поскольку реализация стратегических планов осуществляется с участием текущих и оперативных планов, стратегических и тактических решений.

Успешное достижение перспективных целей предприятия обеспечивается при условии четкой координации деятельности всех его структурных подразделений в системе стратегического управления и эффективного использования возможностей взаимосвязи миссии, целей и стратегий предприятия. Все перечисленные выше факторы определяют особые требования к анализу среды, выбора стратегии деятельности предприятий отрасли. Руководство предприятия должно уметь выявлять существенные возможности и опасности внешней среды, которые будут влиять на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, инструменты и механизмы стратегического управления являются средством обеспечения эффективной реструктуризации бизнеса, чтобы гарантировать интересы государства, владельцев бизнеса и персонала

компании. Стратегическое управление современными предприятиями позволяет решить проблему наиболее эффективного использования ресурсов и факторов производства, что дает положительные результаты на микро -, мезо- и макроэкономическом уровнях. Научно-практические предложения и испытания новых эффективных механизмов и инструментов стратегического управления невозможны без изучения теоретической основы, методологических и теоретических подходов к решению проблемы повышения эффективности и рациональности стратегического управления на уровне конкретного предприятия.

## 1.2. Инструменты стратегического управления организацией

Инструменты стратегического анализа, разработки стратегии и стратегического управления (современного стратегического менеджмента) обеспечивают постановку и достижение целей организации. Можно выделить основные группы инструментов (таблица 1).

Таблица 1 – Инструменты стратегического управления

Инструменты постановки и декомпозиции целей, инструменты формирования стратегии предприятия	Инструменты организационного развития и стратегического управления развитием организации (проведения изменений)	Инструменты поддержки принятия управленческих решений	Инструменты реализации стратегии
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- дерево целей;</li> <li>- SMART- анализ;</li> <li>- система парадигм</li> <li>- СТОО «как есть» и «как должно быть» ;</li> <li>- модель (методика) развития ВПМ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Модель развития;</li> <li>-Курта-Левина;</li> <li>-Модель Ларри Грейнера;</li> <li>-Модель развития Джона Коттера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GAP-анализ;</li> <li>- PEST-анализ;</li> <li>- SNW-анализ;</li> <li>- SWOT-анализ;</li> <li>-Модель (матрица) БКГ;</li> <li>- Модель «Пяти сил конкуренции»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>система парадигм СТОО «как есть» и «как должно быть»;</li> <li>модель (методика) развития ВПМ;</li> <li>- инструменты управленческого учета, разработки</li> </ul>

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
		М.Портера	корректирующих и предупреждающих мероприятий, мониторинга внутренней и внешней среды

Рассмотрим подробнее каждую группу инструментов.

- Инструменты постановки и декомпозиции целей (целеполагания), разработки стратегии достижения поставленных целей.

Сейчас к первой группе можно отнести такие инструменты постановки и декомпозиции целей: общеизвестные инструменты, как дерево целей, SMART-анализ, и появившиеся не так давно в теории менеджмента инструменты управления, как система парадигм СТОО «как есть» и «как должно быть» и модель (методика) развития ВПМ. При этом при постановке целей от достигнутого, не требующей проведения принципиальных изменений, работает хорошо известное «дерево целей». «Дерево целей» представляет собой графическое отражение решения проблемы или поставленных задач в рамках достижения той или иной цели. Таким образом, в структуре данного инструмента «стволом» выступает главная цель или проблема, а «ветками» являются задачи и решения разных уровней. Если же требуется постановка высоких, не достижимых при текущей организации целей, то требуется постановка целей проведения изменений - требуется система парадигм СТОО и модель (методика) развития ВПМ.

SMART-анализ.

В настоящее время одной из самых распространенных методик определения целей организации является технология SMART. Данная технология дает возможность на этапе целеполагания конкретизировать имеющуюся информацию, определить необходимые сроки работы и необходимое количество ресурсов, ставить перед всеми работниками конкретные, точные и понятные задачи.

В соответствии с технологией SMART цель должна быть:

Specific – Конкретная;

Measurable – Измеримая;

Achievable – Достижимая;

Realistic – реалистичная;

Time-Bound – Определенная по времени.

Парадигма предприятия СТОО

Парадигма – это необходимая и достаточная система ключевых положений, определяющая формальную и неформальную организацию предприятия, всю его деятельность, достигаемые им результаты. Эта парадигма может быть применена не только к предприятию в целом, но и к любому вопросу, любой проблеме. Особое значение она имеет к постановке цели предприятия и стратегическому управлению по достижению этой цели. При разработке цели и стратегии на базе текущего видения «как есть» разрабатывается парадигма «как есть», определяющая текущее состояние предприятия. Парадигма предприятия отличается от его видения тем, что парадигма предприятия - это ограниченная структурированная необходимая и достаточная система ключевых положений, определяющая и организацию предприятия, и всю его деятельность, и достигаемые результаты. А далее, исходя из ресурсов предприятия (в том числе и скрытых), его политик, внешней среды, разрабатывается парадигма «как должно быть» ключевые положения которой будут определять наиболее эффективное построение предприятия, обеспечивать достижение потенциальных максимально-возможных целей предприятия. Эта парадигма «как должно быть», при ее последующем развертывании, определяет полное стратегическое видение предприятия «как должно быть».

Практическое использование парадигмы предприятия СТОО приводит к разрешению большинства проблем как управленческого консалтинга, так и самостоятельного проведения организационных изменений.

Модель (методика) развития ВПМ (Видение – Парадигма Модель) -

современная модель, базируется на парадигме СТОО, что и позволяет решать вопросы и развития предприятия в целом, и решать частные вопросы и проблемы, возникающие в ходе его деятельности. Модель имеет 12 шагов, вкратце она включает:

- систему необходимых и достаточных ключевых положений определяющих данный вопрос – парадигму «как есть» (строится на базе текущего видения);

- моделирование, стратегический анализ и получение системы практически и с максимальной эффективностью реализуемых ключевых положений – парадигму «как должно быть». Одновременно происходит и разработка основных положений стратегии предприятия - иначе просто невозможно обеспечить постановку достижимых целей;

- видение вопроса «как должно быть» и достигаемые при реализации этого видения результаты - максимально-достижимые результаты;

- стратегический анализ ключевых положений парадигм "как есть" и "как должно быть", получение системы изменений, которые необходимо провести в предприятии для постановки и достижения максимально возможных целей;

- стратегию проведения необходимых изменений и получения максимально достижимых результатов.

Таким образом, эта модель является как инструментом целеполагания, так и инструментом разработки стратегии. Отметим, что методика ВПМ, включая парадигму СТОО, эффективна для всех видов развития: как комплексного развития предприятия, так и развития отдельных критичных направлений: оргструктуры, бизнес-процессов, оргдокументации, системы оплаты труда и мотивации, и т.д.

- Инструменты разработки стратегии и стратегического управления, организационного развития в целом

Ко второй группе относятся хорошо проработанные и повсеместно применяемые методы и инструменты разработки стратегии, и стратегического управления (при постановке целей от достигнутого), а также инструменты

развития организации (проведения изменений): повышения ее потенциала, ее перевода на новый более высокий уровень развития, которые сами еще постоянно развиваются. В комплексе это уже отмеченная модель ВПМ. Кратко приведем их.

Модель развития Курта-Левина включает три стадии:

- размораживание;
- движение;
- замораживание.

На первой стадии оценивается ситуация, определяются и увеличиваются движущие силы, минимизируется сопротивление. На второй стадии привлекаются сотрудники, вырабатываются новые требования, осуществляются изменения. На третьей стадии изменения устанавливаются и внедряются на постоянной основе, определяется системы вознаграждения.

Модель Ларри Грейнера - модель успешного проведения организационных изменений включает 6 стадий:

- давление и возбуждение (осознание необходимости изменений из-за влияния факторов внешней и внутренней среды на организацию);
- вмешательство и переориентация (необходимость в посреднических услугах, изменение ориентации – восприятие новых точек зрения);
- диагностика и распознавание (осознание конкретных проблем, являющихся причиной необходимости изменений);
- инновации и приверженность (поиск нового решения, поддержка нового решения теми, кто отвечает за его исполнение);
- эксперимент с новым решением и поиск совершенствования (изменения вводятся постепенно, выявляются отрицательные последствия и вносятся корректировки);
- подкрепление и согласие (мотивирование сотрудников для принятия ими изменений).

Модель развития Джона Коттера - это последняя и самая известная модель организационного развития. Она имеет 8 шагов, они более детальные,



чем у Курта Левина, но опять же дают только общее направление, не дают конкретных методик. В соответствии с этой моделью необходимо:

- создать атмосферу срочности вокруг большой возможности (изучить рыночную ситуацию, конкурентную позицию, определить реальные и потенциальные угрозы, выявить возможности);
- сформировать мощную руководящую коалицию;
- создать видение и стратегию его реализации;
- распространять видение (доступность изложения, аналогии, примеры моделей нового поведения реформаторов);
- давать возможность другим воздействовать на видение;
- планирование и создание краткосрочных побед;
- закреплять улучшения и производить больше дальнейшие изменения;
- институализировать новые подходы (формализация правил поведения, разработка системы взаимосвязи между результатами и вознаграждением, создание условий для развития новых качеств сотрудников).
- Инструменты поддержки принятия управленческих решений.

К третьей группе относятся методы анализа внутренней и внешней среды, позволяющие ставить адекватные цели стратегического управления и определять необходимость развития организации – проведения организационных изменений, обеспечивающих преодоление возникающих проблем и кризисов, а также реализацию новых открывающихся возможностей.

GAP-анализ применяется при разработке стратегии на основе концепции решения стратегических проблем, то есть в случаях, когда текущие результаты компании расходятся с запланированными. Целью GAP-анализа является выявление тех рыночных возможностей, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — инструмент анализа макросреды организации, которую составляют политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы.

SNW-анализ схож со SWOT-анализом и представляет собой анализ

слабых и сильных сторон внутренней среды организации, но дополняется нейтральной стороной, в качестве которой лучше всего выбирать, среднерыночное состояние для текущей конкретной ситуации. Таким образом, внутренняя среда оценивается по трем значениям:

Strength (сильная сторона);

Neutral (нейтральная сторона);

Weakness (слабая сторона).

Для успешного анализа окружения организации необходимо выявить угрозы и возможности и оценить их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

SWOT-анализ применяется для анализа внутренней и внешней среды организации. Он разделяет значимые факторы внешней и внутренней среды на четыре группы:

- сила (strength);
- слабость (weakness);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

SWOT- анализ дает возможность структурировано описать ситуацию, в которой сейчас находится организация и, относительно которой нужно принять решение. Для более полного анализа разрабатывают также варианты действий, формируемых на пересечении полей. Сначала выявляются сильные и слабые стороны организации, а потом определяются возможности и угроза. После этого устанавливаются связи между этими факторами внутренней и внешней среды, которые могут способствовать формированию стратегии.

Модель (матрица) БКГ (Boston Consulting Group - BCG). БКГ- анализ используется для определения приоритетных направлений развития ассортиментных групп компании, позволяет определить прибыльные группы товаров для вложения инвестиций и разработать стратегии развития каждой группы товаров на долгосрочной основе. При построении матрицы формируются две области для оценки конкурентоспособности определенных

видов товаров или услуг: темп роста отраслевого рынка и относительная доля рынка. Таким образом, каждая услуга или продукт может быть отнесена к одной из четырех категорий:

- товар - "проблема";
- товар - "звезда";
- товар - "дойная корова";
- товар - "собака".

Модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера позволяет оценить рыночную конкуренцию и разработать долгосрочную стратегию компании, которая обеспечит ей защиту положения от воздействия конкурентов и обеспечит создание дополнительных конкурентных преимуществ. Пять сил Портера включают в себя:

- угрозы появления продуктов-заменителей;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

- К инструментам реализации стратегии относятся такие уже отмеченные инструменты, как система парадигм СТОО «как есть» и «как должно быть» и модель (методика) развития ВПМ. А также инструменты управленческого учета, разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий, мониторинга внутренней и внешней среды, большей частью они разрабатываются индивидуально для каждого предприятия.

Одним из важнейших основных инструментов стратегического управления является организация выбора и реализации стратегии. Выбор стратегии, подлежащей реализации является одной из самых сложных процедур в стратегическом управлении организацией. На сегодняшний день существует множество видов стратегий, которые могут быть реализованы организациями. Для того, чтобы разобраться в ключевых особенностях разнонаправленных видов стратегий рассмотрим их классификации в пункте 1.3.

### 1.3. Классификации стратегий в теории стратегического управления

Существует несколько классификаций стратегий в экономической литературе. Так, ряд авторов различают стратегии в зависимости от уровня их разработки и информации об управлении предприятием [48; 50]. Другая группа авторов предлагает в качестве признака классификации – характер изменений, происходящих в деятельности организации, в этом случае выделяют ограниченную стратегию роста, стратегию сокращения и их сочетание [42; 43; 56]. На наш взгляд, наиболее важной для компании является классификация стратегии по уровням управления. Однако единого подхода в этом вопросе не существует. В этих подходах к классификациям нет противоречий. С нашей точки зрения, подобное разнообразие классификационных признаков стратегий предприятия позволяет определить цепочку действий по разработке элементов стратегического управления: корпоративных, функциональных — инструментальных — конкретных мер по их реализации.

В литературе используется термин «основные стратегии». Основные стратегии включают стратегии роста, стратегии стабилизации и сокращения (ликвидация), то есть основные стратегии показывают шаги и направления развития предприятия и принадлежат к группе стратегий роста.

Каждая группа стратегий содержит конкретные типы стратегий, на основе которых осуществляются стратегические подходы к управлению. Таким образом, в группе стратегий роста есть три области развития – интеграция, портфельная и конкурентная стратегия. Интеграция развития предполагает объединение предприятий. В зависимости от компаний, которые будут объединены, интеграция может быть вертикальной и горизонтальной. Вертикальная интеграция является аналогией объединения компаний по технологической цепочке или каналам сбыта. Горизонтальная интеграция проявляется объединениями компаний аналогичного типа деятельности. Самая высокая форма горизонтальной интеграции – это поглощение конкурентов.

Стратегии портфельного типа представлены, прежде всего, стратегиями в

области поэтапной классификации деятельности предприятия по этапам жизненного цикла, представленные в бостонской матрице.

Конкурентные стратегии можно выбрать согласно матрице, предложенной Портером. В зависимости от различных критериев существуют различные конкурентные стратегии. В зависимости от того, что является основой конкуренции, выбираются соответствующие типы стратегий: лидерство по продукции, лидерство по цене, лидерство по доле рынка, лидерство по расходам и другие. При этом различаются активные и пассивные стратегии, имеющие различный контент для лидеров рынка, последователей и аутсайдеров.

Наличие устойчивого конкурентного преимущества является основой, на которой строится успех компании и служит основным критерием для формирования элементов стратегического управления. Портер рассмотрел три ключевых общих стратегии: лидерство по затратам, дифференциация и концентрация. Эти стратегические варианты могут использоваться как основной тип стратегического управления предприятием. Рассмотрим подробнее эти виды стратегий:

- Лидерство по затратам. Реализация этой стратегии в рамках предприятия предусматривает строгий контроль над прямыми затратами и косвенными расходами, минимизацию затрат на маркетинг, поиск поставщиков с более низкими ценами на все ресурсы, организацию системы стимулов для покупателей, в том числе за счет использования более эффективной системы скидок и установление более низкой цены, чем у конкурентов.

- Индивидуализация (дифференциация). Эта стратегия предполагает, что компания имеет дифференцированный продукт или услугу, который отличает компанию своих конкурентов. Для реализации данного типа стратегии внутри компании можно использовать различные способы продвижения как самой организации, так и продаваемых товаров, а также различные дополнительные услуги. Дифференциация деятельности означает способность компании обеспечивать уникальный характер и более высокую ценность, включая

конкурентные преимущества[60,с. 80].

Принято различать следующие типы дифференциации:

а) на основе продукта – предложение продуктов с характеристиками и дизайном лучше, чем у конкурентов;

б) на основе услуги – представляет собой предложение различных и лучших по сравнению с конкурентами услуг, сопровождающих проданные товары (скорость доставки, установка, послепродажное обслуживание, дополнительные услуги);

в) дифференциация персонала заключается в наборе и подготовке более квалифицированного персонала, чем у конкурентов;

г) дифференциация имиджа – это создание индивидуального имиджа компании.

- Фокусирование. Цель этой стратегии – переориентировать компанию на группу потребителей, сегмент рынка или географически изолированный рынок. Есть две области концентрации, которые сочетают стратегию лидерства по затратам и стратегию дифференциации:

а) в выбранном сегменте рынка компания стремится получить преимущество по уровню затрат;

б) компания улучшает дифференциацию продуктов или услуг.

На функциональном уровне разрабатываются следующие типы стратегий: маркетинговые, финансовые, инновационные и технологические, организационные, социальные и экологические. Стратегия должна быть сформулирована руководителями и быть единой для всех подразделений предприятия. По своим функциям она представляет собой узкие и подробные подходы и действия функциональных менеджеров самого низкого уровня и проявляется в конкретных программах и проектах как на уровне предприятия, так и его отделов.

С учетом характера изменений, происходящих в организации, используются следующие группы стратегий (таблица 2).

Таблица 2 – Основные направления возможностей выбора направления стратегического управления

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
- Глубокое внедрение на рынок	- Регрессивная интеграция	- Концентрическая диверсификация
- Совершенствование товара	- Прогрессивная интеграция	- Горизонтальная диверсификация
- Расширение границ рынка	- Горизонтальная интеграция	- Конгломератная диверсификация

Рассмотрим данные типы стратегий подробнее:

Интенсивный рост используется, когда компания не полностью использует возможности своих продуктов и рынков. Существует три основных типа интенсивного роста:

- глубокое введение в рынок – цель: найти способы увеличения продаж существующих продуктов на существующих рынках с помощью эффективных инструментов и методов маркетинга и стимулирования продаж (снижение цен, скидки, подарки и т.д. д.). Для любой компании временное снижение цен является ценным инструментом, который может применяться без предварительной подготовки в тех случаях, когда необходимо немедленно отреагировать на действия конкурентов или вносить коррективы в ценовую политику компании [40,с. 84];

- расширение границ рынка – это попытка компании увеличить продажу товаров путем внедрения существующих продуктов на новые рынки (открытие новых возможностей, формирование имиджа);

- улучшение продукта (предприятия) заключается в увеличении продаж путем улучшения существующих продуктов (торговых точек) для существующих рынков (например, путем изменения формата магазина).

Стратегия роста и интеграции может использоваться, когда компания занимает сильную позицию в области бизнеса и может получить дополнительные преимущества, продвигаясь в бизнесе вертикально или горизонтально. Так, например, в настоящее время многие региональные

предприятия сетевой торговли включают в себя фермерские хозяйства, которые, в свою очередь, включают перерабатывающие предприятия и торговые точки.

Стратегия диверсификации – оправдана, если нет места для роста в регионе или если существуют возможности роста за пределами отрасли или территории. Компания может включать в свой ассортимент новые товары, новые методы продаж (например, открытие интернет-магазина) и изменение объема (открытие развлекательного центра, общественного питания и сервисных отраслей).

Стратегия сокращения применяется, когда компания требует перераспределения ресурсов после длительного периода роста или из-за необходимости изменения работы из-за внешних отрицательных изменений в экономике. В этих случаях коммерческие предприятия прибегают к целенаправленным и планируемым стратегиям сокращения своей деятельности.

В любом случае предприятию необходимо, оценив все возможные направления развития, выбирать и разрабатывать не отдельные типы стратегий, а всю систему взаимосвязанных стратегий. Только таким образом компания сможет выйти на рынок и продолжить достижение своих целей.

Согласно классификации, которая основана на принципе координации, разработки и реализации стратегий всех подразделений, существует четыре уровня стратегии, образующие своего рода иерархическую пирамиду [10, с.114]:

- корпоративная стратегия – представляет собой направления развития предприятия в целом и способы их реализации. То есть стратегия компании определяет набор правил для принятия стратегических решений, связанных с развитием общества в целом. Корпоративная стратегия формируется для компании в целом, в её рамках разрабатывается и координируется портфель всех видов деятельности организации. Корпоративная стратегия основана на создании стратегии развития определенной единицы бизнеса, определенной области деятельности организации. Ответственность за разработку этой



стратегии и контроль за ее осуществлением несут руководители (высшие менеджеры) компаний;

- функциональные стратегии – направления развития в функциональных областях предприятия (продукты, оперативные процессы, управление, ресурсы) и способы их реализации. Функциональные стратегии разрабатываются для различных подразделений компании руководителями структурных подразделений (менеджер по маркетингу, руководитель отдела производства и т. д.);

- стратегия продукта – набор правил для принятия решений, которым компания руководствуется в своей деятельности, чтобы определить, какие виды продукции она будет производить, где продавать свою продукцию, как добиться преимущества над конкурентами;

- оперативная стратегия – свод правил принятия решений, которыми руководствуется предприятие в реализации своей повседневной деятельности в области всех крупных бизнес-процессов (продажа, производство, поставка, транспортировка, складирование и т. д.);

- стратегия управления – набор правил для принятия решений, которыми компания руководствуется в своей деятельности для определения отношений и процедур управления внутри компании. Стратегия управления определяет организацию управленческих функций (стратегическое управление, маркетинг, финансы, управление персоналом, бухгалтерский учет и т. д.);

- стратегия ресурсов – набор правил для принятия решений, которыми компания управляется в своей деятельности в области распределения ресурсов в секторах бизнеса.

Стратегия в области ресурсов должна обеспечивать осуществление оперативной стратегии и стратегии управления, которые, в свою очередь, должны обеспечивать осуществление стратегии в области продукта. И все вместе, функциональные стратегии должны способствовать реализации корпоративной стратегии и достижения целей компании.

Оперативные стратегии разрабатываются в рамках функциональных

подразделений и направлены на решение высокоспециализированных задач. Такие стратегии разрабатываются менеджерами более низкого уровня.

Таким образом, существует множество методов классификации типов стратегий управления предприятием. В то же время почти все из них являются производными от так называемых базовых (эталонных) стратегий [9, с.11] (рисунок 1).



Рисунок 1- Модель взаимосвязи возможных стратегий компании [10, с. 118]

Как показано на рисунке 1, разнообразие стратегий компании может быть сведено к трем основным типам: стратегии стабильности, стратегии роста и стратегии сокращения. Организация может выбрать один из них или применить некоторые комбинации различных типов (что обычно характерно для крупных

разнообразных по направлениям деятельности компаний) [39, с.62].

Рассмотрим данные типы стратегий подробнее:

- стратегия стабильности – подразумевает сосредоточение внимания на существующих секторах бизнеса и поддержание их на текущем уровне.

Обычно используется крупными компаниями, которые доминируют на рынке;

- стратегия роста заключается в расширении организации, зачастую путем проникновения и завоевания новых рынков;

- стратегия сокращения применяется, когда деятельность организации находится под угрозой. Её виды следующие:

а) стратегия разворота (дезинтеграции) – используется, когда организация не является эффективной, но еще не достигла критической точки. Речь идет о том, чтобы отказаться от производства невыгодных продуктов, чрезмерной работы, плохо функционирующих каналов распределения и поиска эффективных способов использования ресурсов. В случае, если стратегия разворота принесла положительные результаты, в будущем вы можете сосредоточиться на стратегии роста;

б) стратегия отделения (переориентации) – используется, когда предприятие включает в себя несколько видов деятельности и работает неправильно, при этом нерентабельный вид деятельности прекращается – то есть осуществляется продажа этого коммерческого подразделения или его превращение в отдельную операционную компанию;

в) стратегия ликвидации – в случае достижения критической точки (банкротства) организация ликвидируется, ее активы продаются. Стратегии сокращения наиболее нежелательные; так как у компании появляются убытки, а сотрудников компании приходится увольнять.

Стратегия продвижения включает в себя процесс формирования комплекса маркетинговых коммуникаций. Маркетинговые коммуникации представляют собой творческую форму дифференциации рынка, всегда конкурентоспособную [30, с. 131].

Итак, анализируя цели и задачи стратегического управления, подчеркнем

разнообразие планируемых видов деятельности компании. Например, стратегическое управление включает в себя различные по периоду задачи и цели – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, текущие, а также различные функции.

Таким образом, основная задача стратегического управления заключается в том, чтобы убедиться, что некоторые типы стратегий и ключевые факторы формирования стратегии предприятия были эффективно учтены и использованы. Они должны учитываться в рамках выбора элементов стратегического управления и реализовываться в деятельности организации и всех ее подразделений. На практике компания может одновременно реализовать несколько стратегий или реализовать комбинированную стратегию. В то же время, чтобы лучше охватить факторы эффективности стратегического управления, рекомендуется использовать несколько критериев, так как это позволяет нейтрализовать недостатки отдельного типа стратегии.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «ОГНИ ЕНИСЕЯ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика

Гостиничный комплекс «Огни Енисея» - отель бизнес-класса, которому присвоена категория трех звезд, предлагающий 140 номеров различной категории от стандартных одноместных до элегантных дизайнерских. Ценовая политика отеля варьируется от 3200 рублей до 7700 рублей.

Гостиничный комплекс предоставляет широкий комплекс дополнительных услуг: трактирь «Сибирский Двор», конференц-залы до 50 человек (для проведения тренингов, он-лайн конференций, семинаров и деловых встреч), круглосуточный бизнес центр, roomservice заказ такси, бесплатный Wi-Fi, прачечная, бесплатная парковка на территории гостиницы с видеонаблюдением (удобна не только для легковых автомобилей, но и для туристических автобусов), организация трансфера и экскурсии по предварительному заказу.

Поток туристов в г. Красноярск постоянно увеличивается, растет интерес к истории и культуре города, проводимым в Красноярске региональным, всероссийским и международным мероприятиям. Наполненность гостиницы достаточно высокая и составляет в среднем около 76% [13]. Поэтому в последнее время руководство предприятия вложило много средств на модернизацию гостиницы и достижение соответствия мировым стандартам гостиничного бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод, что гостиничный комплекс «Огни Енисея» предоставляет различные услуги для своих клиентов. Клиентами могут быть местные жители города Красноярска, гости из других городов РФ и зарубежья.

Вид организации определяется с учетом разнообразных классификационных признаков следующим образом:

- полное юридическое наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ЭнВита». Основным видом деятельности является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;

- адрес юридический: г. Красноярск, ул. Марковского, 79 оф.9;

- адрес фактический: г. Красноярск, ул. Дубровинского, 80;

- форма собственности – частная;

- по источнику финансирования – внебюджетная.

Миссия организации – предоставление конкурентоспособных услуг размещения по среднерыночным ценам с целью удовлетворения потребности гостей города и местных жителей в проживании.

Целью деятельности гостиницы «Огни Енисея» является организация обслуживания гостей города и местных жителей в рамках их размещения в номерном фонде гостиницы, а функциональное назначение фирмы состоит в предоставлении услуг, связанных с размещением.

Основные задачи гостиницы «Огни Енисея»:

– полное и широкое освещение возможностей размещения по всем имеющимся номерам и услугам;

– продвижение этой информации с помощью рекламы;

– организация продажи номеров в соответствии с методами современной рыночной торговли, а также используя специфику и особенности рынка размещения города.

Учитывая собранную информацию о гостинице, проведем периодизацию этапов её жизненного цикла организации (таблица 3).

Таблица 3 - Анализ жизненного цикла гостиницы «Огни Енисея»

Этап	Период	Характеристика этапа
рождения	2012 (19 сентября) - 2013	Принято решение об открытии гостиницы, регистрация общества, выработка общего стиля
детства	2013-2016	Наращивание клиентской базы, определение и укрепление места на рынке гостиничных услуг Красноярска

Этап	Период	Характеристика этапа
юности	2017 – настоящее время	Ускоренный рост доли гостиницы на рынке Красноярска, развитие организационной структуры, рост численности персонала

Таким образом, на данный момент гостиница «Огни Енисея» находится на этапе юности, что характеризуется быстрым изменением и развитием бизнес-процессов, продолжением наращивания клиентской базы, увеличением доли гостиницы на рынке гостиничных услуг города.

Рассмотрим организационную структуру гостиницы «Огни Енисея» (рисунок 2).

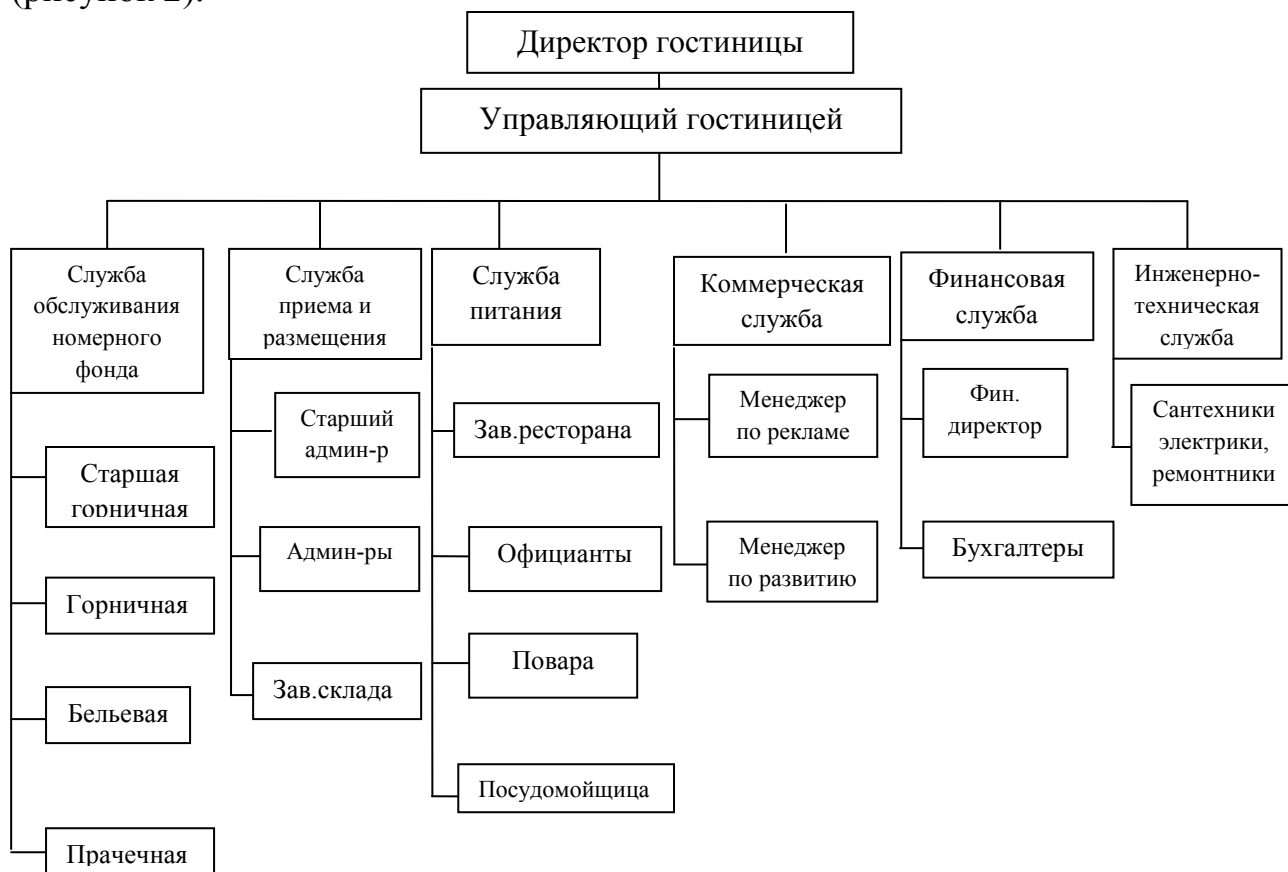


Рисунок 2 - Организационная структура гостиница «Огни Енисея»

В гостинице «Огни Енисея» линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная организационная структура управления – иерархическая структура, при которой линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Преимуществами данной структуры управления является четко выраженная ответственность и простота управления (один канал связи). Руководитель несет личную ответственность за конечные результаты деятельности персонала. В гостинице «Огни Енисея» специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

В то же время выявились и немаловажные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно вызванных научно-техническим и технологическим прогрессом; негибкость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать распоряжениям и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса в процессе принятия управленческих решений.

Дополним анализ организационной структуры анализом движения кадрового состава гостиницы (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ кадрового состава гостиницы «Огни Енисея»

Показатель	2016 г.		2017 г.	
	человек	удельный вес, в % к полному штату	человек	удельный вес, в % к полному штату



Показатель	человек	удельный вес, в % к полному штату	человек	удельный вес, в % к полному штату
1. Численность на начало года (укомплектованность штата)	114	100	102	93,3
2. Уволено по собственному желанию, всего	24	21,0	6	5,3
в т.ч. работников производства	12	10,5	0	
обслуживающих работников	12	10,5	6	
3. Принято вновь, всего	12	10,5	18	15,8
в т.ч. работников производства	0		12	10,5
обслуживающих работников	12	10,5	6	5,3
4. Численность работников на конец года	102	93,3	114	100
5. Коэффициент текучести кадров (стр. 2 : стр. 4)	0,235	-	0,053	-

В 2017 г. в гостинице наблюдается снижение текучести кадров с 0,235 до 0,053, что положительно сказывается на качестве работы предприятия. Увольнение работников по собственному желанию связано с недостаточно высокой оплатой их работы.

Рассмотрим структуру персонала гостиницы за 2016 – 2017 гг. (таблица 5).

Таблица 5 - Данные по структуре персонала в гостинице «Огни Енисея»

Показатели	Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение
1. Среднесписочная численность	100	100	0
2. Разделение по стажу работы:			
- до 1 года;	50	48	-2
- от 1 до 3 лет;	20	24	+4
- от 3 до 8 лет;	30	28	-2
3. По уровню образования:			
- среднее;	5	5	0
- среднее профессиональное;	60	57	-3
- высшее.	35	38	+3

## Окончание таблицы 5

Показатели	Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение
4. По полу и возрасту:			
Мужчины:			
• от 18 до 30 лет;	15	14	
• от 30 до 60 лет;	20	24	
• свыше 60 лет.	5	5	-
Женщины:			
• от 18 до 30 лет;	20	28	
• от 30 до 60 лет;	35	20	
• свыше 60 лет.	5	9	

Главной целью анализа состава персонала является определение изменений в динамике удельного веса каждой категории работников. Из таблицы можно увидеть, что удельный вес квалифицированного персонала в 2017 году увеличился на 3%.

Основная часть кадрового состава гостиницы имеет среднее профессиональное и высшее образование. 2/3 численности рабочих – работники со стажем, с опытом работы, с соответствующей квалификацией. Также в гостинице практикуется привлечение и прием на работу молодых специалистов, берутся на работу практиканты из средних и высших учебных заведений региона. В дальнейшем интенсивно развивается формирование базы молодых кадров. Это в целом соответствует стратегии предприятия на обновление.

Предварительную оценку экономического состояния гостиницы можно увидеть в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика основных экономических показателей гостиницы «Огни Енисея»

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2016	2017	2016	2017
Выручка, тыс.руб.	10433	14982	54648	4549	39666	143,6	364,76

## Окончание таблицы 6

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2016	2017	2016	2017
Себестоимость продаж, тыс.руб.	8890	15753	49502	6863	33749	177,2	314,24
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	1543	-771	5146	-2314	5917	-49,97	-667,44
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	1184	-1235	3884	-2419	5119	-104,31	-314,49
Рентабельность продаж (валовая маржа), %	14,79	-5,15	9,42	-19,94	14,57	-	-
Численность персонала, чел.	118	114	102	-4	-12	-3,4	-10,5
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./чел.	26,7	28,1	28,6	1,4	0,5	5,2	1,8
Производительность труда, тыс.руб./чел.	88,4	131,4	535,8	43,0	404,3	48,6	307,7

Как можно видеть из данных табл.6, выручка в 2015 – 2017 гг. выросла и составила в 2017 г. 54648 тыс.руб., что на 39666 тыс.руб. или на 264,76% больше, чем в 2016 году (темп прироста выручки), при этом темп роста выручки составил 364,76% , что говорит о положительной динамике. Себестоимость в отчетном году выросла на 33749 тыс.руб. или на 214,24% (темп прироста). Это изменение связано с тем , что в гостинице и гостиничных номерах производилась замена старой мебели, проводился частичный ремонт. Также себестоимость в 2016 выросла на 6862 тыс.руб по сравнению с предыдущим годом, так как вследствие текучести кадров были приняты меры по увеличению заработной платы. За 2015 – 2017 гг. возросла прибыль от продаж на 3603 тыс.руб. Чистая прибыль выросла на 2700 тыс.руб. за 2015 – 2017 гг. Рост прибыли в 2017 году связан с проведением Красноярского экономического форума, интерес к которому растет с каждым годом его проведения. В связи с этим мероприятием загрузка гостиничных номеров была высокая. Необходимо особо выделить убытки гостиницы в 2016 году, что отрицательно сказалось на показателях рентабельности. Так, если в 2015 году рентабельность продаж составляла 14,79%, то в 2016 году снизилась на 19,94%

и составила (-5,15%). В 2017 году удалось улучшить ситуацию, рентабельность составила 9,42%, что говорит об эффективной деятельности организации.

Прирост среднемесячной заработной платы составил в 2016 году 5,2% и 1,8% - в 2017 году. Темпы роста среднемесячной заработной платы значительной отстают от темпов роста производительности труда, которая росла на 48,6% в 2016 году и на 307,7% в 2017 году. Это говорит об эффективном использовании персонала гостиницы.

Далее проведем подробный анализ финансовых результатов гостиницы (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ финансовых результатов

Показатель	2015	2016	2017	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Выручка	10433	14982	54648	100	100	100	4549	39666	143,6	364,76
Себестоимость продаж	8890	15753	49502	85,21	105,15	90,58	6863	33749	177,2	314,24
Валовая прибыль	1543	-771	5146	14,79	-5,15	9,42	-2314	5917	-49,97	-667,44
Прибыль (убыток) от продаж	1543	-771	5146	14,79	-5,15	9,42	-2314	5917	-49,97	-667,44
Прочие доходы	452	3	15	4,33	0,02	0,03	-449	12	0,66	500
Прочие расходы	716	285	582	6,86	1,9	1,06	-431	297	39,8	204,21
Прибыль (убыток) до налогообложения	1276	-1053	4579	12,23	-7,03	8,38	-2329	5632	-82,52	-434,85
Текущий налог на прибыль	95	182	695	0,91	1,21	1,27	87	513	191,58	381,87
Чистая прибыль (убыток)	1184	-1235	3884	11,35	-8,24	7,11	-2419	5119	-104,31	-314,49

Как видно из таблицы 7, основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 54648 тыс.руб. Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 5146 тыс.руб. Темп роста

себестоимости меньше темпа роста выручки, что свидетельствует о рациональном и эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов. Прибыль до налогообложения выросла на 5632 тыс.руб. или на - 534,85%.

Как видно из проведенных расчетов, на 14,57% снизилась доля себестоимости в выручке от реализации, что означает снижение затратно-емкости и повышение эффективности основной деятельности организации. Выросли также доля валовой и налогооблагаемой прибыли в выручке – что также положительно характеризует эффективность работы гостиницы. Позитивным моментом является увеличение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия увеличилась.

Основным источником формирования прибыли предприятия является прибыль от продаж на общую сумму 5146 тыс.руб. В целом темпы прироста доходов выше темпов прироста расходов. Стоит обратить внимание на то, что темпы прироста доходов выше темпов прироста расходов, что носит положительный характер.

## 2.2. Анализ бизнес-среды

Внешняя среда – важнейший фактор деятельности любого хозяйствующего субъекта, на который к тому же тот не имеет практически никакого влияния и вынужден приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям. Зачастую, именно внешняя среда определяет те условия, в рамках которых организация будет осуществлять свою деятельность. От степени жесткости данных условий будут зависеть многие аспекты, начиная от организационной структуры предприятия и экономических условий ее функционирования и заканчивая ее технологической составляющей.

В виде факторов внешней среды исследуем следующие факторы:

- экономическая ситуация (снижение платежеспособного спроса,

эффективность использования основного и оборотного капитала, размер инфляции, размер выплат по кредитам, повышение ставок налогов, относительная открытость туристского рынка, жизненный уровень населения, платежеспособность юридических и физических лиц, уровень занятости населения, налоговая политика, стабильность финансовой системы, конкуренция);

– политическая ситуация (колебания курсов валют, мировая политическая ситуация (кризисы и военные конфликты, революции, увеличение числа стран-партнеров в туризме, активизация законоинициаторской и регулирующей деятельности Федерального агентства по туризму РФ и других подобных организаций, государственный строй, таможенная политика, кредитная политика, законы, правовые нормы);

– социально-культурная ситуация (высокое предложение на рынке труда туристской отрасли региона, увеличение благосостояния населения и уверенности в будущем, изменения социальной и половозрастной структуры общества, уровень культуры населения, традиции и обычаи, нормы общественной жизни, языковые барьеры);

– природа (география, климатические и сезонные условия, экология и требования экологической безопасности).

Проведем анализ факторов макроокружения с помощью PEST-анализа в таблице 8.

Таблица 8 - PEST - анализ внешней среды гостиницы «Огни Енисея»

Политика		Р	Экономика	Е
1.	Усиление политического влияния Федерального агентства по туризму РФ, Роспотребнадзора и других подобных организаций	1.	Стабилизация экономической ситуации стране	
2.	Усиление законодательного регулирования бизнеса и сферы гостиничного сервиса со стороны	2.	Ожидается продолжение роста сферы общественного питания и сферы туризма	

## Продолжение таблицы 8

Политика		Р	Экономика	Е
правительства				
3.	Рост влияния международной политики РФ на деятельность гостиничных предприятий	3.	Прогнозируемый уровень инфляции на 2019 год – 4,3 %, т.е. значительных скачков инфляции не ожидается.	
4.	Отсутствие поддержки предпринимательства со стороны правительства	4.	Курс российского рубля к доллару США и евро продолжит плавный рост	
5.	Отсутствие специального государственного регулирования конкуренции в отрасли размещения	5.	Ставка рефинансирования ЦБ РФ на 2019 год повышена на 0,25%	
		6.	Внешние издержки продолжают рост	
-	Сценарий №1: разработка предложений по размещению с учетом политико-экономической ситуации	-	Сценарий №1: увеличение цен на услуги размещения	
-	Сценарий №2: налаживание контактов с администрацией города и области в сфере бизнеса и отрасли размещения	-	Сценарий №2: заключение договоров о совместном обслуживании туристов с предприятиями смежных отраслей	
		-	Сценарий №3: Разработка более продуманной ценовой политики с учетом факторов внешней среды	
Социум/Культура		S	Природа/Экология	T
1.	Увеличение важности духовного развития, рост культурного уровня населения	1.	Ориентация государства на экологическую безопасность и экологические проекты	
2.	Увеличение числа постоянных путешественников (людей, которые путешествуют ежегодно или чаще) по туристическим или деловым причинам	2.	Развитие научно обоснованного подхода к установлению цен и организации сервиса, особенно для туристов	
3.	Изменение приоритетов населения в сфере «работа-отдых»	3.	Рост туристской популярности города в связи с Всемирной зимней универсиадой 2019 года	
4.	Увеличение числа образованных людей	4.	Увеличение уровня экологической безопасности	
5.	Увеличение числа людей пенсионного возраста	5.		
6.	Закрепление среднего класса в стране			
7.	Некоторое сокращение расходов на туризм, приобретение туров за счет кредитов			
-	Сценарий №1: Разработка новых услуг и ценовой политики с учетом		Сценарий №1: Возможность привлечения большего числа клиентов	

Социум/Культура		S	Природа/Экология	T
-	изменяющейся демографической и социальной структуры населения – например, скидок для пенсионеров		за счет рекламирования и пропаганды услуг гостиницы, в том числе дополнительных	
-	Сценарий №2: Активная разработка дополнительных услуг – например, организация экскурсий по культурно-историческим объектам города		Сценарий №2: обоснование участия во внешних мероприятиях	

Для анализа данных факторов применим метод экспертных оценок. Для этого отберем ряд экспертов (т.е. специалистов, работающих в сфере гостиничного сервиса), разбив их на ряд групп. Для каждой из групп экспертов введем весовой коэффициент, соответствующий значимости их голоса. Для каждого фактора определим степень влияния в диапазоне от 1 до 5.

Полученные с помощью применения этой модели оценки данные представим в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ влияния макросреды на деятельность предприятия гостиничного сервиса с учетом степени значимости экспертов

ФАКТОРЫ:		Количество экспертов, отдавших предпочтение вариантам влияния среды, чел			Всего экспертов
		Руководители предприятий вес = 0,5	Менеджеры среднего звена, вес=0,3	Работники предприятий, связанных с гостиничным сервисом, вес=0,2	
1.Экономическая ситуация					
Сила влияния в баллах	1				0
	2				0
	3			1	1
	4	1	1	1	3
	5	1	3	2	6
итого		2	4	4	10
2.Политическая ситуация					
Сила влияния в баллах	1				0
	2		1		1
	3			1	1
	4	1	1	2	4
	5	1	2	1	4
итого		2	4	4	10
3.Социально-культурная ситуация					



ФАКТОРЫ:		Количество экспертов, отдавших предпочтение вариантам влияния среды, чел			Всего экспертов
		Руководители предприятий вес = 0,5	Менеджеры среднего звена, вес=0,3	Работники предприятий, связанных с гостиничным сервисом, вес=0,2	
Сила влияния в баллах	1				0
	2		1		1
	3	1	1	2	4
	4	1	2	1	4
	5			1	1
итого		2	4	4	10
4. Природный фактор					
Сила влияния в баллах	1				0
	2	2	2	1	5
	3		2	3	5
	4				0
	5				0
итого		2	4	4	10

Расчет среднего влияния фактора осуществляется по формуле 1.

$$V\bar{\Phi} = \sum V\Phi * n, \quad (1)$$

где ВФ – оценка эксперта от 1 до 5 баллов;

n - количество экспертов.

Произведем расчет для фактора - Экономическая ситуация по мнению руководителей:  $(0*1+0*2+0*3+1*4+1*5)/2=4,53$  балла (табл.10).

Аналогично осуществляются расчеты по прочим факторам.

Таблица 10 - Результаты экспертной оценки влияния макросреды

Фактор внешней макросреды	Оценка влияния фактора на деятельность предприятия	Признаки действия фактора на рынке	Экспертный прогноз изменения	Стратегии приспособления к ситуации, сложившейся во внешней среде
1.Экономическая ситуация	4,53	Изменение потребительского спроса, как реакция на макроэкономические процессы	Перспектива спроса благоприятна при условии стабильной социально-экономической ситуации	Осуществление грамотной ценовой политики
2.Политическая ситуация	4,25			

## Окончание таблицы 10

Фактор внешней макросреды	Оценка влияния фактора на деятельность предприятия	Признаки действия фактора на рынке	Экспертный прогноз изменения	Стратегии приспособления к ситуации, сложившейся во внешней среде
3. Социально-культурная ситуация	3,48	Увеличение стоимости услуг при ухудшении социальной ситуации	Продолжение изменения социальной и демографической структуры населения	Обоснованное увеличение стоимости оказываемых услуг
4. Природный фактор	2,3	Увеличение стоимости услуг за счет включения в цену затрат на экологическую безопасность, компенсация сезонных колебаний и пр.	Влияние данного фактора снижается	

По результатам опроса экспертов данной отрасли, следует сделать несколько выводов:

- фактор экономической ситуации – данный фактор имеет наивысшую оценку по мнению экспертов. Это можно объяснить тем, что из всех исследуемых факторов он является определяющим для гостиничного бизнеса, так как объем рынка любых услуг, прежде всего, зависит от покупательской способности населения. Можно сделать вывод о том, что при сохранении стабильности в экономике рынок услуг гостиниц будет и дальше уверенно развиваться;

- политическая ситуация. По мнению экспертов, имеет вторую по значимости оценку среди всех исследуемых факторов. Несмотря на это следует отметить важность данного фактора, так как он является необходимым базисом для развития экономики, т.е. при отсутствии стабильной социально-политической ситуации, ни о каком развитии экономики и гостиничной

отрасли, как ее части, не может быть и речи. В целом прогноз поданному фактору также является позитивным;

- социально-культурная ситуация. Данный фактор является наименее важным, по мнению экспертов. Прогноз по данному фактору можно определить как нейтральный;

- природный фактор. Данный фактор имеет достаточно слабое влияние, по мнению экспертов. В связи с изменениями природных условий, ростом общего экологического уровня гостиница будет вынуждена так же, как и в случае с изменениями в экологическом регламенте идти на увеличение своих расходов. Прогноз по данному фактору также является позитивным.

Проведем анализ микроокружения гостиницы на основе модели М.Портера (таблица 11).

Таблица 11- Анализ микроокружения гостиницы на основе модели «Пять сил конкуренции» (М.Портера)

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1. Влияние потребителей	Молодые люди 20-25 лет без пары, молодые пары 20-30 лет или молодожены, пары с детьми, люди 40-50 лет, пенсионеры. Туристические группы от 3-х человек	Услуги размещения в гостинице «Огни Енисея» представлены для молодых людей от 20 до 30 лет, для зрелых людей от 30 до 50 лет, а также пар без детей. Нет услуги размещения для клиентов с детьми, а также специальных предложений для пенсионеров, что может отрицательно отразиться на положении гостиницы в связи с демографическими и социальными изменениями. Услуги размещения для туристических групп от трех человек ограничены малым номерным фондом, что требует расширения гостиницы. Также необходимо отметить сильное воздействие экономического положения главных групп клиентов – людей от 20 до 25, а также от 30 до 50 – на объем оказания услуг фирмы
2. Влияние конкурентов	Среди ближайших конкурентов – гостиницы «Novotel», «Ибис Красноярск Центр» и	Гостиница «Novotel» имеет уютные номера по доступным ценам, большой выбор дополнительных услуг, бесплатный Интернет по технологии Wi-Fi на всей территории. За отдельную плату возможно проживание с животными. Есть конференц-зал, который оборудован современной техникой. При отеле имеется платная охраняемая стоянка с видеонаблюдением и бильярд. Находится практически в центре Красноярска,

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
<b>Факторы внешней среды прямого воздействия</b>		
2. Влияние конкурентов	«Красноярск»	<p>в историческом, культурном и деловом районе.</p> <p>Гостиница «Красноярск» - старейшая гостиница Красноярска. Имеет комфортабельные номера (дополнительные места с завтраком за отдельную плату), бесплатный Wi-Fi на всей территории, бесплатную парковку с видеонаблюдением и платную стоянку. В некоторых номерах допустимо проживание с животными. Для проведения бизнес-мероприятий функционирует два конференц-зала. Расположен в самом центре Красноярска, вблизи набережной.</p> <p>Гостиница «Ибис Красноярск Центр» - уютный отель среднего уровня. Деятельность ориентирована на предложение дешевых номеров в Красноярске. На территории имеется бесплатная парковка на 35 мест. Предоставляются бизнес-услуги - ксерокопирование, отправка электронной почты, пользование Интернетом (платно). В здании есть конференц-зал на 100 мест и учебные аудитории с современным мультимедийным оборудованием, которые можно арендовать.</p>
3. Влияние поставщиков	Поставщики коммунальных услуг – ПАО Красноярск ЭнергоСбыт, ООО «КрасКом», поставщик услуг связи – Билайн, поставщик канцелярских товаров – ООО «Скрепка», поставщик (организатор) туристских услуг – туристическое агентство «Туда-Сюда», Конный двор «Альтаир»	<p>Поставщиками коммунальных услуг являются предприятия-монополисты. В связи с политикой, проводимой в стране, цены на услуги этих предприятий стабильны, а качество услуг улучшается.</p> <p>Поставщик услуг связи - «Билайн» - предоставляет достаточно выгодные условия обслуживания для бизнеса, что является главным фактором продолжения сотрудничества и в будущем. Зависимость от данного поставщика не велика, так как на рынке связи присутствуют другие операторы, также предлагающие сходные услуги по ценам, незначительно превышающим цены «Билайна», поэтому нетрудно будет наладить сотрудничество с другим оператором.</p> <p>Туристическое агентство «Туда-Сюда» является стабильным и надежным партнером в организации экскурсий по городу и области. Предприятие постоянно разрабатывает и внедряет новые услуги, стабильно развивается, что говорит о возможности дальнейшего сотрудничества. Зависимость от данного поставщика достаточно сильная, так как, несмотря на наличие на рынке других поставщиков туруслуг, для гостиницы «Огни Енисея» данный поставщик – единственный.</p>
4. Влияние	Кемпинги,	Влияние общих заменителей достаточно сильное, так

## Окончание Таблицы 11

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
Факторы внешней среды прямого воздействия		
продуктов-субститутов	свободный («дикий») туризм – как общие заменители услуг гостиницы, хостелы	как потребители услуг размещения достаточно часто склонны пользоваться подобными продуктами
5. Влияние новых конкурентов	-	Вероятность появления новых гостиниц на рынке размещения Красноярска оценивается невысоко в связи с наполненностью рынка – в городе представлены гостиницы самых разных направлений, предлагающие всяческие услуги и различный ценовой диапазон на номерной фонд.

Таким образом, наиболее сильное влияние на деятельности фирмы оказывают потребители и конкуренты. Один из надежных способов узнать о слабых местах – изучение отзывов постояльцев. Помимо собственных анкет или книги отзывов гостиницы есть сайты, которые в России пользуются популярностью. При этом стоит учитывать, что люди особенно охотно поделятся негативными впечатлениями, которые стоит принять к сведению и попытаться исправить. Рассмотрим оценки гостей нескольких гостиниц в центре Красноярска (таблица 12).

Таблица 12 - Анализ качества услуг

гостиница	общая оценка	чистота	комфорт	расположение	удобства	персонал	цена/качество
Новотель	8.9	9.2	8.9	9.3	8.7	9.1	8.3
Ибис	8.8	9.1	8.6	9.4	8.4	8.9	8.4
Красноярск	8.8	9	8.6	9.5	8.6	9	8.3
Огни Енисея	8.1	8.2	7.5	9.2	7.7	8.3	7.7

По данным сайта Booking.com максимальная оценка, которую может получить отель 10/10. Можно увидеть, что параметр расположение оценен постояльцами почти одинаково для гостиниц центра города, оно удобно в плане

доступа к основным достопримечательностям и таким образом привлекает гостей. В то же время конкуренция высока и одно лишь местоположение не является гарантом притока клиентов. Опираясь на данные таблицы 13, в гостинице «Огни Енисея» стоит обратить внимание на обеспечение удобства и комфорта, а также на соотношение цены и качества предоставляемых услуг.

Далее проведем SWOT-анализ деятельности гостиницы «Огни Енисея» (таблица 13).

Таблица 13 - SWOT-анализ деятельности гостиницы «Огни Енисея»

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие конференц-залов</li> <li>- Расположение гостиницы. Она находится в самом центре города, вблизи множество магазинов, парков, достопримечательностей, недалеко находится железнодорожный вокзал</li> <li>- Проведение различных мероприятий( свадеб, юбилеев)</li> <li>- Эластичная ценовая политика. В отеле номера предоставлены для людей с разным уровнем дохода.</li> <li>- Наличие ресторана сибирской кухни «Сибирский двор»</li> <li>- Известность фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие свободных финансовых ресурсов</li> <li>- Нехватка квалифицированного персонала</li> <li>- Высокая зависимость от поставщиков</li> <li>- Линейка услуг представлена не по всем направлениям размещения и сильно ориентирована на туристов</li> <li>- Гостиница не предлагает потенциальным постоянным клиентам никаких систем скидок или бонусов;</li> <li>- Недостаточный уровень удобства и комфорта по сравнению с конкурентами</li> </ul>
Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост популярности Красноярска у туристов</li> <li>Появление новых технологий и услуг в сфере размещения</li> <li>Удешевление некоторых услуг из-за экономических и политических причин</li> <li>Возможность сотрудничества с другими поставщиками ресурсов</li> <li>Возможность партнерств с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлечение новых клиентов за счет продуманной рекламы</li> <li>- Сохранение низких цен на некоторые услуги для обеспечения конкурентного преимущества по цене</li> <li>- Расширение ассортимента услуг за счет дополнительных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активное рекламирование услуг фирмы</li> <li>- Активное отслеживание новинок в сфере размещения и изучение материалов специализированной прессы</li> <li>- Сотрудничество с высшими учебными</li> </ul>

Возможности	Стратегические действия	Стратегические действия
предприятиями смежных отраслей	- Разработка стратегии и тактики дальнейшего развития фирмы с выдвиганием конкретных целей и задач	заведениями с возможностью трудоустройства выпускников по профилю «Гостиничный сервис» - Создание новых комплексных гостиничных услуг через сотрудничество с предприятиями смежных сфер.
Угрозы	Стратегические действия	Стратегические действия
Рост цен на некоторые услуги Падение спроса из-за снижения экономического благосостояния населения Рост закупочных цен (цен у поставщика услуг) Усиление конкурентного давления Неблагоприятные демографические изменения в структуре общества Законодательные изменения в бизнесе, ужесточающие рамки деятельности предприятия	- Активная реклама не столько организации и её услуг, сколько просто легкого образа жизни и отдыха, и знакомство потенциальных потребителей с конкурентными преимуществами фирмы - Налаживание отношений с другими поставщиками услуг для расширения ассортимента - Создание специальных и дополнительных услуг для всех групп населения, в том числе для пенсионеров и пар с детьми, клиентов с животными	- Постоянное изучение рынка для разработки подходящих мер стимулирования сбыта - Организация внутренних семинаров для повышения качества работы персонала

Таким образом, можно говорить о достаточно сложной внешней среде для гостиницы «Огни Енисея». Но все факторы внешней среды могут стать для гостиницы источниками конкурентных преимуществ или положительных стратегических изменений, о чем свидетельствует SWOT-анализ деятельности гостиницы «Огни Енисея». Внешняя среда фирмы является не очень подвижной – все факторы внешней среды достаточно стабильны и предсказуемы, неопределенность невысока. Как показывает сущность стратегических действий, обусловленных воздействием внешней среды, расширение ассортимента услуг гостиницы путем создания дополнительных и обеспечение максимального удобства и комфорта для постояльцев является тем планом, который объединяет большинство стратегических решений.

### 2.3. Анализ стратегического управления

Общий механизм осуществления стратегического управления деятельностью гостиницы следующий:

1. Оценка текущего состояния деятельности с использованием набора методов, инструментов и индикаторов. Результатом данного этапа стратегического управления деятельностью гостиницы является вывод о положительном или отрицательном развитии по различным направлениям деятельности гостиницы.

2. Определение важности элементов развития для фирмы на текущем этапе развития, ранжирование;

3. Оценка вклада субъектов внешней и внутренней среды гостиницы в критические факторы успеха;

4. Построение стратегии развития предприятия с построением перечня приоритетов стратегического развития и использованием диаграммы причин и результатов.

Структура управления стратегической деятельностью представлена следующей схемой (таблица 14).

Таблица 14 - Структура и функции органов стратегического управления

Орган управления	Этап бизнес-планирования	Функция реализующаяся на этапе органом управления	Роль в системе управления
Директор	Формирование целей стратегической деятельности. Определение параметров целей	Определение направления развития компании, формирование целей развития	Согласительная
Управляющий	Контроль за доведением целей стратегической деятельности исполнительным органам Корректировка управленческих стратегических планов в части реализации	-	Контролирующая



Орган управления	Этап бизнес-планирования	Функция реализующаяся на этапе органом управления	Роль в системе управления
Руководители низшего звена	Управление стратегическими бизнес-проектами	Разделение долгосрочных целей на краткосрочные  Разделение стратегических целей на трудовые задачи для подразделений  Сбор и обобщение информации для разработки стратегических планов на предприятии	Исполнительная
Функциональные службы	Реализация управленческих планов стратегической деятельности	Формирование программы выполнения стратегического проекта	Реализующая
Группа финансового планирования	Сбор информации для принятия решений в отношении направлений стратегической деятельности Формирование стратегических альтернатив и планов	-	Координирующая

Как можно видеть, такая схема взаимодействия органов управления в ходе осуществления процесса стратегического управления деятельностью гостиницы позволяет обеспечивать его равномерность и контроль за всеми этапами.

При осуществлении деятельности руководство гостиницы «Огни Енисея» проводит анализ своих бизнес-процессов, при этом выявляются «узкие места» и определяются приоритетные направления их развития и улучшения. На этой основе и формируется пакет новых стратегических решений в области развития гостиницы, а также корректировка текущей деятельности.

Общими целями гостиницы «Огни Енисея», определенными в плане развития гостиницы, являются:

- повышение качества обслуживания;
- разработка дополнительных услуг;
- привлечение новых клиентов.

Критериями успеха гостиницы являются – рост выручки от услуг размещения на 25% за 3 года.

Задачи гостиницы (дерево задач) в рамках достижения критерия успеха детализируют отдельные направления деятельности гостиницы. Так, на 2019 год в качестве основной цели для гостиницы «Огни Енисея» выступает увеличение продаж на 8,5%. Это позволит фирме завоевать большую долю рынка и получить более значительные финансовые результаты деятельности, а это, в свою очередь, способствует развитию фирмы.

Отразим структуру поставленных целей в рамках стратегического развития (рисунок 3).

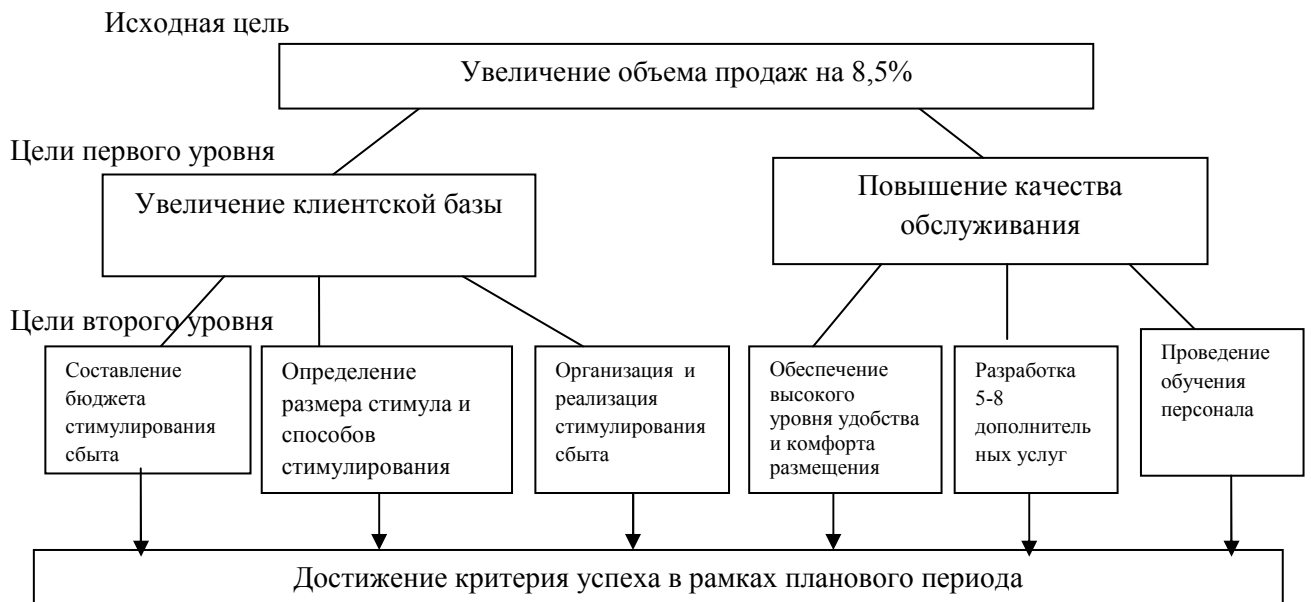


Рисунок 3 - Структура целей и подцелей гостиницы «Огни Енисея» в рамках реализации текущей стратегии развития

Итак, в качестве подцелей для стратегического развития гостиницы «Огни Енисея» были выделены следующие:

- Увеличение клиентской базы;

- Улучшение качества обслуживания.

Для достижения увеличения клиентской базы возможны следующие меры:

- Составление бюджета стимулирования сбыта;
- Определение размера стимула и способов стимулирования;
- Организация и реализация стимулирования сбыта.

Для достижения качества обслуживания возможны следующие меры:

- Обеспечение высокого уровня удобства и комфорта размещения;
- Проведение обучения и переобучения персонала;
- Разработка и предоставление 5 - 8 дополнительных услуг.

Данная цель в рамках стратегического развития гостиницы составлена благодаря совместной работе всех сотрудников фирмы и утверждена руководителем гостиницы «Огни Енисея».

Охарактеризуем стратегии развития гостиницы «Огни Енисея» в разные периоды жизненного цикла гостиницы. В данном случае будем ориентироваться на различные типы стратегий, выдвигаемых в рамках стратегического планирования (таблица 15).

Таблица 15 - Характеристика типа стратегии развития для гостиницы «Огни Енисея»

Автор	Тип	Обоснование
М. Портер	Фиксация определенного конкурентного преимущества и концентрация усилий фирмы на максимальном его выделении перед конкурентами	Отличительным свойством гостиницы от других, является высокое качество услуг, элитные услуги размещения
М.М. Алексеева	Стратегия расширения	Гостиница использует стратегию расширения, так как расширяет перечень предлагаемых услуг на существующем рынке сбыта за счет дополнительных услуг
П. Дойль	Интеграция вперед по технологической цепочке	Ранее гостиница пользовалась услугами определенного партнера для оказания транспортных услуг, теперь усилит контроль

## Окончание таблицы 15

Автор	Тип	Обоснование
П. Дойль	Интеграция вперед по технологической цепочке	за качеством оказываемых услуг и расширит перечень партнеров по критерию цены
С. Виханский	Стратегия концентрированного роста	Гостиница выходит на новые рынки сбыта услуг – услуги питания (открытие ресторана)
Н.С. Казанкова	Стратегия захвата	гостиница использует стратегию захвата, так как увеличивает долю рынка гостиничных услуг
К.А. Волкова	Стратегия прорыва	Гостиница занимается развитием и укреплением позиций на уже освоенном рынке, а также расширяет перечень своих услуг за счет оказания дополнительных услуг
И. Ансофф	Стратегия развития рынка	Гостиница растет за счет развития спроса на актуальный вид услуг

Из представленного анализа можно сказать, что стратегия развития гостиницы «Огни Енисея» может быть охарактеризована, как:

- фиксация определенного конкурентного преимущества и концентрация усилий фирмы на максимальном его выделении перед конкурентами,
- стратегия расширения,
- стратегия концентрированного роста,
- стратегия захвата,
- стратегия прорыва,
- стратегия развития рынка.

В рамках своей базовой рыночной стратегии в настоящее время гостиница «Огни Енисея» активно расширяется и стремится к взаимодействию с новыми клиентами, т.е. рыночная стратегия гостиницы может быть охарактеризована как стратегия расширения рынка (рисунок 4).

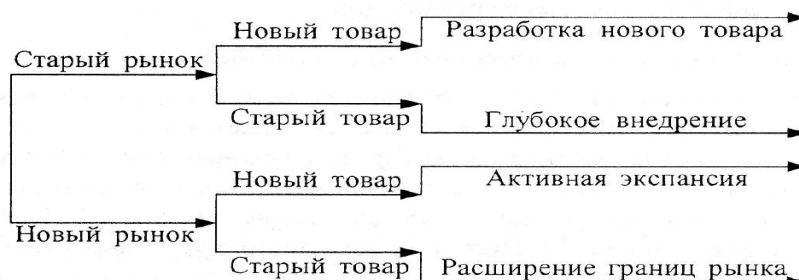


Рисунок 4 - Векторы стратегического развития

Таким образом, в рамках реализации текущей стратегии слабыми сторонами гостиницы «Огни Енисея» являются:

- недостаточный уровень удобства и комфорта по сравнению с конкурентами;
- уровень маркетинга (гостиница не предлагает постоянным клиентам никаких систем скидок или бонусов);
- уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех);
- репутация как работодателя (высокая текучесть кадров);
- инновации и разработки.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегии, которые использует гостиница, обусловлены внешними факторами и особенностями гостиницы. Но на сегодняшний день в рамках стратегии расширения рынка имеет место ряд недостатков во внутренней среде гостиницы, снижающих эффективность реализации стратегии фирмы. Это значит, что в стратегическом управлении нужно обратить внимание на допущенные ошибки на этапе планирования стратегии, то есть нужно пересмотреть условия для реализации стратегии.

### ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «ОГНИ ЕНИСЕЯ»

#### 1.1. Направления стратегического развития организации

Гостиница «Огни Енисея» ставит перед собой главную задачу, которая заключается в привлечении новых клиентов и удержании постоянных.

Каждая уважающая себя гостиница должна работать на потребителя, а не наоборот. Для удержания клиентов и повышения эффективности деятельности, необходимо уделить внимание совершенствованию факторов внутренней среды, которые оказывают непосредственное влияние на качество обслуживания потребителя. Факторы внутренней среды: порядок в отеле, создание атмосферы для гостей, соблюдение стандартов обслуживания. Для того, чтобы потребитель проявлял желание вновь посетить гостиницу, необходимо обеспечение высокого уровня обслуживания.

Определим направления стратегического развития, исходя из существенных проблем гостиницы (рисунок 5).

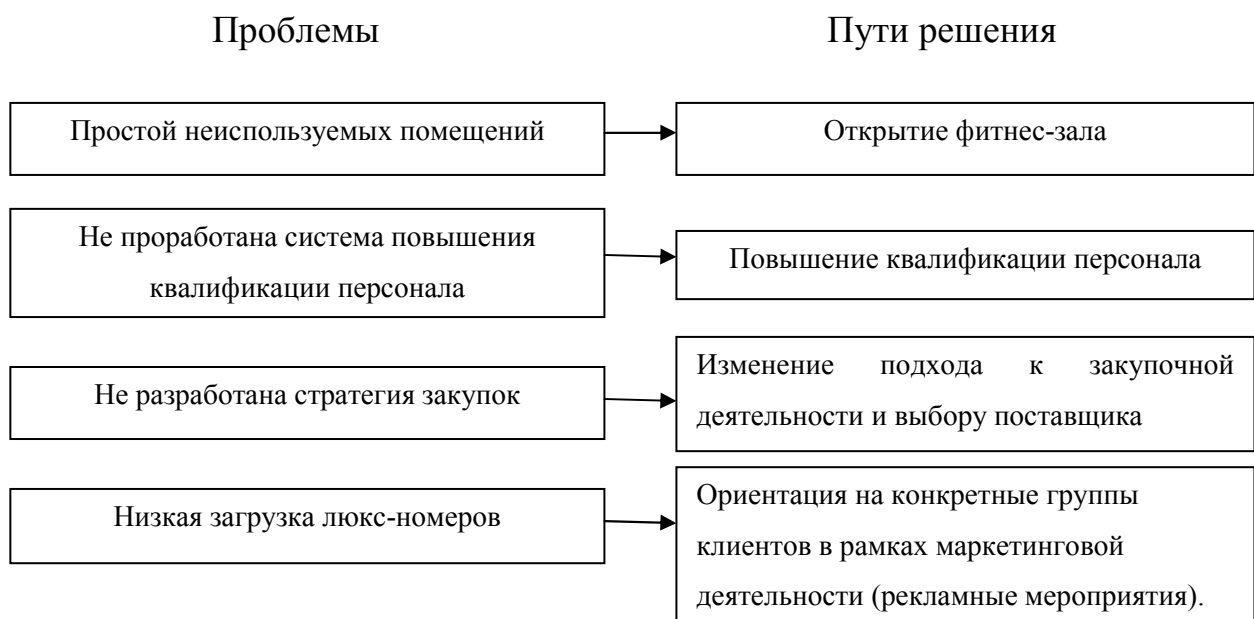


Рисунок 5 - Направления стратегического развития

Расширение форм обслуживания клиентов путем организации фитнес-зала.

Одной из существенных проблем гостиницы «Огни Енисея» можно назвать простой неиспользуемых помещений, а соответственно гостиница уже сейчас терпит убытки из-за упущенной выгоды. Маркетинговые исследования спроса и предложения сервисных услуг в регионе обусловили выбор по использованию свободных помещений в пользу открытия фитнес-зала в здании отеля. Этот вид услуг в регионе широко востребован.

В результате анкетирования сотрудников отеля была выявлена потребность в такого рода бизнесе (в % среди респондентов):

- 58% - стали бы частыми посетителями фитнес-зала;
- 37% - заинтересованы в открытии такого вида бизнеса;
- 5% - не заинтересованы в открытии фитнес-зала.

В качестве рекомендаций по решению данной проблемы было принято решение о внедрении нового бизнеса, а именно открытие фитнес-зала

Для открытия фитнес-зала много места не потребуется. Помещение уже оборудовано кондиционерами, освещением, отоплением, электричеством, следовательно, затрат на него уйдет меньше. Гостиница «Огни Енисея» может позволить купить оборудование для фитнес-зала за счет нераспределённой прибыли прошлых лет. В год прибыль гостиницы составляет примерно 1 500 000 руб.

Цены на дополнительную услугу можно включать в стоимость проживания или разрешить пользоваться любому желающему потребителю.

За счет ориентации на определенный сегмент туристического рынка, производится разработка конкретного набора сопутствующих услуг. Дополнительный продукт и услуга помогает позиционировать данный продукт и помогают отличить от конкурирующих с ним, а так же придают основному продукту дополнительную выгоду в глазах потребителя.

На современном этапе развития гостиничного бизнеса именно дополнительные продукты становятся основным инструментом ведения

конкурентной борьбы между гостиницами равной классности и с одинаковыми стандартами обслуживания.

Таким образом, в гостинице необходимо ввести дополнительные услуги в рамках стратегии расширения услуг.

В условиях снижения прибыли из-за сокращения потока клиентов, при низком уровне доходов услуги размещения необходимо расширять за счет популярных и востребованных видов дополнительных услуг.

При разработке стратегии развития необходимо учесть выгодное направление, учитываемое в приоритетах государственной программы развития туризма, исходя из чего традиционные услуги размещения, спрос на которые в коммерческом виде растет: в последние годы это наиболее дешевые номера и номера среднего ценового сегмента.

Остановимся подробнее на сегменте рынка – сопутствующая услуга – фитнес-зал. Данное направление очень востребовано, так как фитнес-центры или залы при отелях способны обслуживать кроме постояльцев, посторонних клиентов. Наличие подобного центра приносит владельцам гостиницы дополнительный доход, и позволяет подать документы на присвоение отелю четырехзвездочного ранга. Таким образом, в рамках стратегии расширения необходимо развивать деятельность гостиницы именно в данном направлении.

При разработке стратегии развития также учтен тот факт, что особого внимания требует система обеспечения материалами, ресурсами и принадлежностями. Здесь на основе анализа внешней среды гостиницы «Огни Енисея», а именно – его поставщиков, выбрана стратегия развития «Интеграция вперед по технологической цепочке», предусматривающая усиление контроля за поставками. Сейчас гостиница «Огни Енисея», покупая все необходимые материалы и ресурсы у небольшого числа поставщиков (6 поставщиков на конец 2018 г.), имеет сильную зависимость от них, кроме того, зачастую платит за материальные ценности больше, чем у других поставщиков. Это обусловило выбор данной стратегии развития.

Отметим, что по результатам SWOT-анализа для развития бизнеса



гостиницы «Огни Енисея» выбраны такие стратегии, как стратегия расширения, стратегия захвата и стратегия прорыва. Все они схожи по своей сути и предусматривают, в том числе, активное продвижение услуг гостиницы на региональном рынке, а также поддержание данной стратегии путем повышения квалификации персонала.

Как показал анализ услуг гостиницы «Огни Енисея», по сравнению с конкурентами не предоставляются услуги фитнес-зала, хотя потребность и возможности для этого у гостиницы имеются. Обоснуем экономико-хозяйственные аспекты организации фитнес-зала в гостинице «Огни Енисея». Так, для совершенствования обслуживания клиентов планируется открыть фитнес-зал с индивидуальным обслуживанием и эксклюзивной обстановкой. Конкурентное преимущество зала будет заключаться в возможности использования новейших эффективных тренажеров. Целью данного проекта является улучшение обслуживания клиентов.

Конкурентными преимуществами услуги по предоставлению фитнес-зала будут:

- высокое качество и комплексность обслуживания (при необходимости);
- активное стимулирование спроса на основные и косвенные услуги фирмы;
- уютная обстановка в самом зале.

Данные преимущества помогут привлечь и удерживать в дальнейшем потребителей данной услуги и заработать имидж отличного гостиничного комплекса с дополнительными услугами.

Повышение квалификации обслуживающего персонала.

На данный момент в гостинице «Огни Енисея» система повышения квалификации персонала практически не проработана. При этом она обязательна не только для руководства предприятия, но и для всего обслуживающего персонала. Степень подготовки сотрудников должна соответствовать уровню предоставляемых ими услуг.

Поэтому немаловажно усовершенствовать систему мотивации в обучении

обслуживающего персонала. Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования. Это могут быть следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения: материальное поощрение, организационные методы и морально-психологические. Так же нельзя забывать и о профессиональной персональной подготовке персонала и о постоянном повышении его квалификации.

Поэтому гостинице «Огни Енисея» рекомендуется регулярно, но не реже одного раза в пять лет, проводить переаттестацию производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда. Особые требования должны предъявляться к знанию иностранных языков.

Цели обучения персонала гостиницы «Огни Енисея» заключаются в следующем: поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка гостиничного и ресторанного бизнеса и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала; повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления; поддержание высокого профессионального уровня персонала; создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду; повышение уровня профессионализма и компетенции персонала; совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Виды обучения персонала: повышение квалификации работников – обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, навыков; подготовка вновь принятых работников.

Направления деятельности по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала состоит в следующем: анализ квалифицированных структур (наличие работников требуемой квалификации, определение числа работников соответствующей квалификации, определение

потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации); определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации; составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней; составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации; составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала; утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала.

Постоянное повышение квалификации и профессионального мастерства – прямая служебная обязанность всех руководящих работников и специалистов. Исходя из этого работа по повышению квалификации персонала – одно из основных направлений деятельности специалиста по кадрам.

Также для получения высокой производительности труда необходимо повышать образование персонала, повышать их квалификацию, проводить аттестацию на рабочем месте.

На обучение и повышение квалификации работников уходит очень много денежных средств, то есть организация несет затраты. Работники отвлекаются от производства, обучаются в учебных заведениях. Но зато работники, повысив свой профессиональный уровень, качественней работают, повышают объем выполненной качественной работы.

Формы обучения работников организации:

- индивидуальная (первичное обучение) – работник прикрепляется к квалифицированному работнику;
- групповая (бригадная) – объединение работников в группы.

Система обучения персонала будет разрабатываться индивидуально для каждого специалиста, для этого за каждым новым работником будет закреплен наставник. Наставникам будет выплачиваться доплата в размере 2000 руб. ежемесячно, в течение трех месяцев.

Горничные отеля в течение года будут направлены на дистанционное обучение в Бизнес - Академию «МБА СИТИ» для повышения квалификации.

Стоимость обучения на одного человека составляет 4500 руб., продолжительность обучения составляет 80 академических часов.

Профессиональный курс «Горничная» представляет собой современную и практичную программу обучения горничных гостиницы. Цель программы: комплексная подготовка горничных для гостиниц / отелей высокого уровня. На курсах горничных слушатели изучат общую информацию о структуре гостиничного хозяйства, о принципах работы горничных, главных должностных обязанностях, методах, стандартах и нормах деятельности горничной в гостинице.

Обучение горничных охватывает все аспекты гостиничного бизнеса – начиная от подготовки свободных гостиничных номеров и заканчивая уборкой помещения после отъезда постояльцев. Кроме того, в программу курса также включены и другие немаловажные моменты, такие как – вопросы работы горничной с другими сегментами отеля, поведение обслуживающего персонала в конфликтных, непредвиденных ситуациях, заполнение требуемой документации, методы уборки помещения и т.д.

Дистанционный курс горничных содержит полную и детальную информацию, необходимую для освоения данной профессии. Дистанционный курс «Горничная» состоит из текстовых материалов, иллюстраций, схем, таблиц, аудио и видео материалов. Четкое и подробное мультимедийное изложение материала позволяет слушателям самостоятельно и качественно освоить данную программу обучения.

Все учащиеся по данной программе получают государственное свидетельство о прохождении профессионального курса «Горничная».

Изменение подхода к закупочной деятельности и выбору поставщика.

Предприятию для повышения эффективности своей работы необходимо изыскивать возможности улучшения во всех направлениях деятельности, в т. ч. и в области закупок ресурсов. При этом организация закупочной деятельности на предприятии может быть основана именно на стратегии закупок. Отметим, что руководство гостиницы «Огни Енисея» пренебрегает возможностью

улучшения работы учреждения еще и за счет разработки такой стратегии. В связи со значимостью закупок в обеспечении качества и низкого уровня расходов работы гостиницы, необходимо выработать стратегию закупок.

При формировании базы поставщиков главным аспектом является обоснование выбора конкретного поставщика. Для организации процесса выбора поставщика предлагаем следующую схему, которая представляет собой структуру из блоков выбора и управления (рисунок 6) и позволяет систематизировать процесс выбора.

Обоснованный выбор поставщика основан на конкретной информации о поставщиках и ее всестороннем анализе. При этом процесс выбора поставщика состоит из трех элементов:

- квалификационных данных,
- критериального анализа,
- последующего ранжирования поставщиков по итогам осуществляемого

сотрудничества.

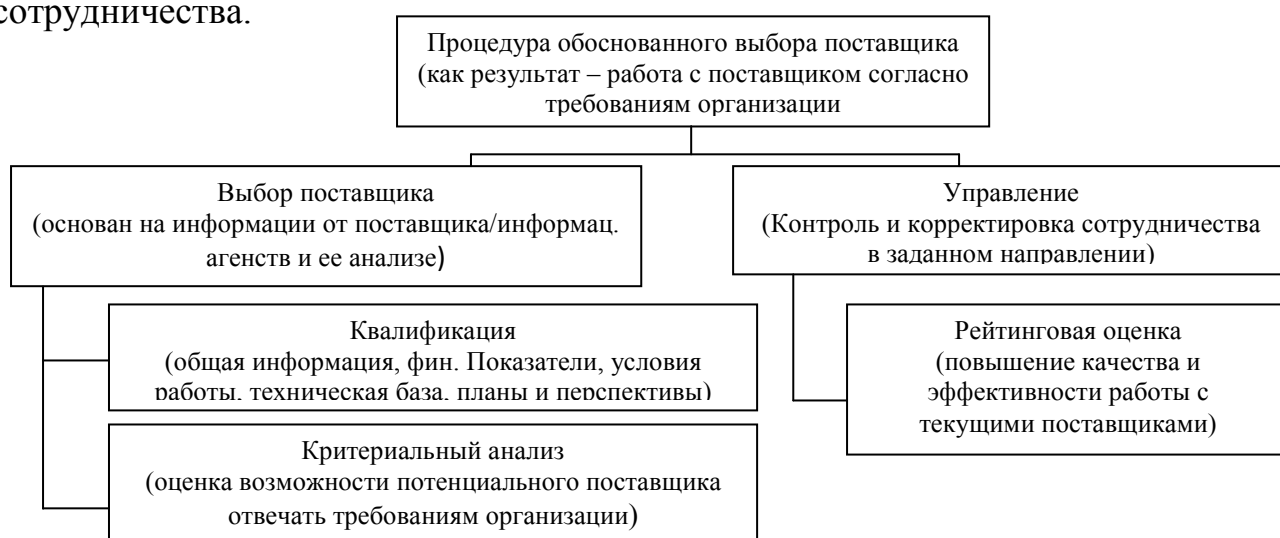


Рисунок 6 - Схема обоснованного выбора поставщиков для гостиницы «Огни Енисея»

Квалификационные данные о поставщиках представляют собой общую доступную информацию о поставщике, которая может включать в себя общую информацию о деятельности поставщика, финансово-экономические показатели деятельности, общие условия работы с поставщиком, техническую обеспеченность поставщика, внутренние системы контроля качества

поставщика, что имеет особое значение для гостиницы «Огни Енисея» в связи с жёсткими требованиями по качеству к поставляемым ресурсам.

По итогам анализа квалификационной информации о поставщиках проводится первичный отбор тех поставщиков, которые подходят учреждению по всем первичным требованиям.

Далее проводится критериальный отбор поставщиков с использованием ранее полученных данных. Так, для поставщиков гостиницы «Огни Енисея» с учетом производственной специфики можно выдвинуть следующие критерии оценки поставщиков:

- опыт поставщика в производстве того или иного продукта, материала или услуги;
- ресурсы поставщика, их доступность и качество;
- финансовая устойчивость поставщика и его экономическая надежность;
- условия закупочной деятельности, исходящие от поставщика, и гарантийные обязательства;
- качество закупаемой продукции или услуг;
- наличие развитой и не формальной системы управления качеством.

Необходимо также выдвинуть веса каждого критерия. Так, для гостиницы «Огни Енисея» представляются наиболее важными такие критерии, как качество закупаемой продукции, а также наличие развитой и активно применяемой системы управления качеством. Данным критериям при проведении критериального анализа предлагаем присвоить вес 30%. Далее по важности следуют ресурсы поставщика и их качество, так как данный критерий напрямую влияет на качество поставляемой в рамках закупок продукции, а также условия закупочной деятельности, диктуемые поставщиком. Для них предлагаем вес 15%. Для критерия «Финансовая устойчивость и экономическая надежность» вес составляет 10%. Таким образом, будет учтена важность того или иного критерия для организации, а значит, оценка поставщика по данным критериям и их весам будет более точной и объективной.

При оценке новых поставщиков производится их оценка по шкале от 1 до

5 и расчет интегральной оценки на основании определенных ранее весов каждого критерия. По результатам расчета интегральной оценки формируются выводы о критериальной оценке поставщиков и поставщикам присваиваются следующие метки или статусы:

- «Исключенный» (имеющий наименьшую критериальную интегральную оценку и исключенный из списка потенциальных поставщиков);

- «Включенный» (имеющий наибольшую критериальную интегральную оценку и входящий в перечень потенциальных поставщиков на данном этапе отбора поставщиков).

Предложенная схема отбора поставщиков и составления базы поставщиков для предприятия позволяет сократить время на выбор поставщика при необходимости, так как дает обоснованную оценку потенциала возможного сотрудничества с каждым конкретным поставщиком и предоставляет объективные предпосылки для разработки путей повышения качества работы и уровня поставщика.

Помимо этого, данная схема отбора поставщика позволяет значительно сократить риски по закупочной деятельности гостиницы «Огни Енисея» благодаря разработанным заранее требованиям, критериям и условиям, предъявляемым к поставщику и оценённым в ходе отбора.

Новая модель управления системой закупок (рисунок 7) будет тесно взаимосвязана с концепцией стратегического развития бизнеса и будет способной дать повышение экономической эффективности при оптимальном сочетании и взаимосвязи трех составных частей: планирования закупок, осуществления закупок и анализа производимых закупок – в рамках отдельного предприятия.

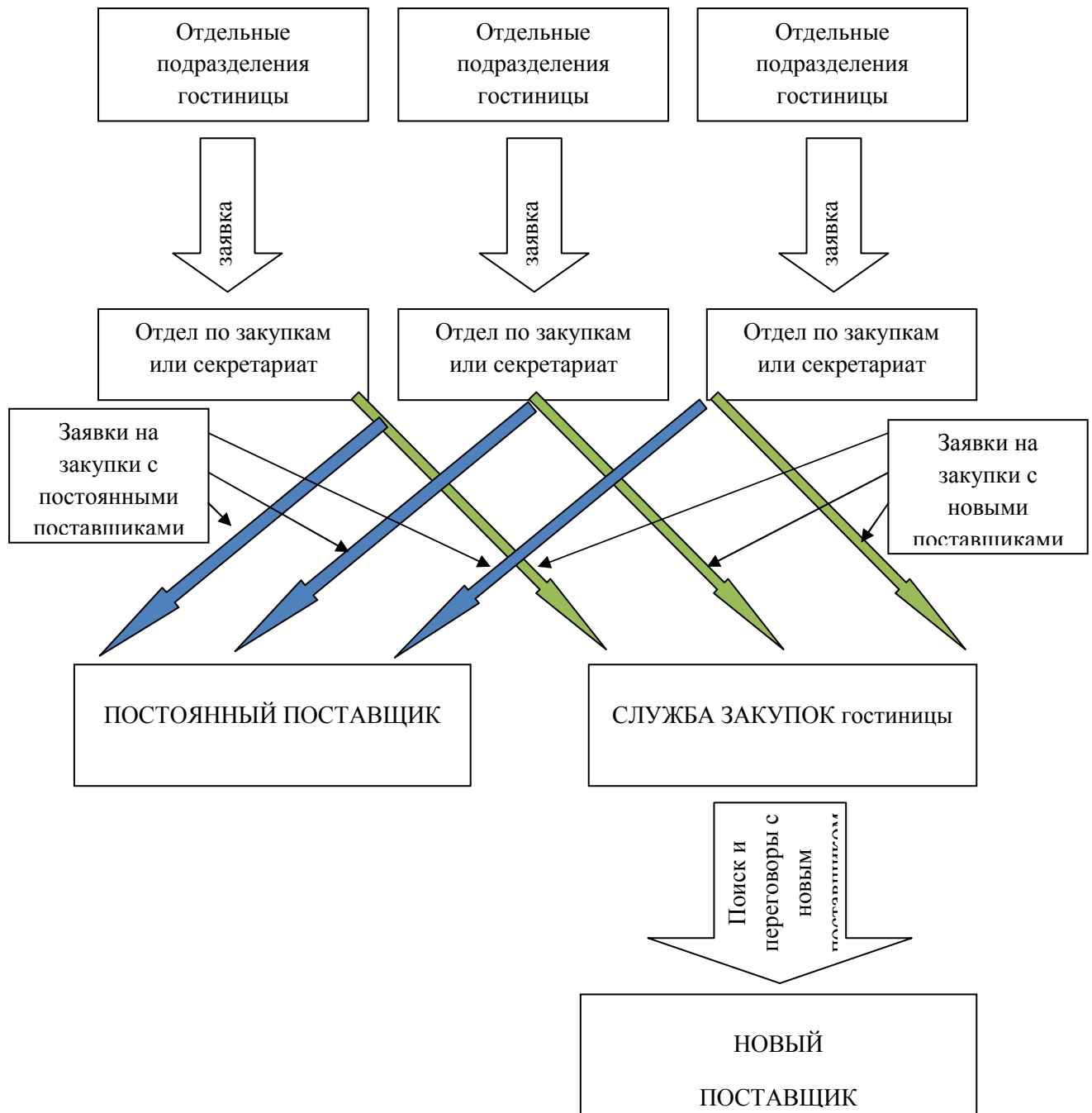


Рисунок 7 - Предлагаемый механизм организации управления закупочной деятельностью в гостинице «Огни Енисея»

Таким образом, усовершенствованная модель механизма управления закупочной деятельностью в гостинице «Огни Енисея» разработана на основе антикризисного и маркетингового подходов к оптимизации расходов на закупку как элемента хозяйственной деятельности предприятия

Проведение рекламно-информационной компании об услугах гостиницы «Огни Енисея».



Считается, что реклама имеет очень слабое воздействие на клиентуру гостиниц. Но при этом отметим, что реклама, как средство воздействия, для обеспечения своей эффективности должна максимально четко воздействовать именно на целевую аудиторию. Целевой аудиторией рекламных мероприятий для гостиницы «Огни Енисея» является аудитория с высоким уровнем платёжеспособности. Это связано с тем, что на протяжении всей работы гостиницы «Огни Енисея» на рынке услуг размещения Красноярска загрузка дорогих люкс-номеров была весьма низкой. Это накладывает определённую специфику на рекламные мероприятия.

Так как опрос vip-клиентов проблематичен в части организации, то портрет vip-клиента будет составлен исходя из опыта vip-обращений в заведения ресторано-гостиничного комплекса. Так, vip-клиенты гостиницы «Огни Енисея» - это чаще мужчины, возраста от 30 до 50 лет, с уровнем дохода 100 тыс.руб. в месяц и выше. По профессии – это чаще политики или бизнесмены. Среди vip-клиентов из других регионов – а это Москва и Санкт-Петербург – преобладают артисты и известные ведущие.

Далее проведем выбор средств обращения и распространения рекламы. Цель на данном этапе – правильно выбрать рекламные средства, с отбором именно тех, которые позволят воздействовать на выбранный сегмент потребителей.

Характеристика различных носителей представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Преимущества и недостатки видов рекламы

Носитель	Плюсы	Воздействие на vip-клиентов
Радио, телевидение	Позволяет воздействовать на определенный тип аудитории. Произвести рекламный радиоролик достаточно просто. Реклама прекрасно создает вокруг событий атмосферу торжественности и актуальности.	Слабое, но при точном нахождении радиостанции или канала с большой vip-аудиторией возможно значительное воздействие
Наружная реклама (стенд, вывески)	Очень заметна, и благодаря своим размерам, оказывает сильное воздействие на рядовых потребителей.	Наружная реклама часто доходит до более богатых слоев общества (например, до людей,

## Окончание таблицы 16

Носитель	Плюсы	Воздействие на vip-клиентов
		ездящих на машинах),
		но при этом практически не имеет воздействия на vip-клиентуру.
Газеты, журналы	У читателя рекламных объявлений в газете больше времени на осмысление содержания объявления, чем в случае рекламы на радио или телевидении. В рекламе можно без вреда для основного содержания поместить множество иллюстративного материала, а также другую полезную информацию. Размещение рекламного объявления в газете или журнале стоит дешевле, чем в других средствах массовой информации.	Имеет самое значительное воздействие на vip-клиентов при правильном выборе дизайна и посыле объявления

Таким образом, для продвижения услуг гостиницы «Огни Енисея» среди vip-клиентов следует выбрать журналы. Реклама в журналах может быть использована как product placement, где будет освещен отчет о мероприятии с фотографиями представителей элиты. При этом журналы должны подбираться также по признаку принадлежности к luxury-сектору, наиболее известными изданиями данного сектора являются: «Коммерсант», «Деньги», «Власть» и другие издания.

### 3.2. Оценка экономической эффективности выявленных направлений по стратегическому развитию организации

Расширение форм обслуживания клиентов путем организации фитнес-зала

Рассмотрим технический и технологический аспекты реализации предлагаемого проекта. Опишем оборудование, необходимое для организации процесса обслуживания в таблице 17. При этом из предлагаемого оборудования будет выбрано самое дорогое и качественное, подходящее для общей обстановки фитнес-зала. Количество оборудования рассчитано исходя из площади помещения.

Таблица 17- Расчет стоимости вспомогательного оборудования для фитнес-зала

Вид оборудования	Необходимое количество, ед.	Стоимость 1 ед. оборудования, руб.	Общая стоимость, тыс.руб.
Музыкальное оборудование	1	15000	15
Итого	15	-	15

Таким образом, затраты на оборудование для фитнес-зала составили 15 тыс.руб. Рассчитаем затраты на обстановку для фитнес-зала в таблице 18. Эта обстановка необходима для создания максимально уютной атмосферы в фитнес-зале.

Таблица 18 – Затраты на оборудование для фитнес-зала

Вид обстановки	Необходимое количество, ед.	Стоимость 1 ед., руб.	Общая стоимость обстановки, тыс.руб.
Силовая рама	1	65000	130
Набор штанг	2	44000	88
Борцовский ковер	1	25000	25
Гантели	20	2500	50
Скамья для жима	2	12500	25
Хаммер (рычажный тренажер)	2	16000	32
Фитбол	4	1000	4
Верхний блок	1	12000	12
Турник	1	8000	8
Беговая дорожка	1	33000	33
Кроссовер (растяжка)	1	42000	42
Итого	36	-	449

Таким образом, затраты на обстановку для фитнес-зала составили 449 тыс. руб. На оборудование и обстановку в целом необходимо:

$$449 + 15 = 464 \text{ тыс. руб.}$$

- Источниками средств для реализации проекта по организации новой формы обслуживания для клиентов будут собственные средства в виде нераспределенной прибыли прошлого периода. Заемные ресурсы не

потребуется.

- Планируется установление цен по тем же методам, что используются при реализации продукции через другие формы обслуживания.

Распределим затраты на постоянные и переменные (таблица 19).

Таблица 19 - Затраты на организацию новой формы обслуживания

Вид затрат	Сумма, тыс. руб. / год
Первоначальные	
Оборудование	15
Обстановка	449
Итого первоначальные	464
Постоянные	
Основная заработная плата персонала	240
Страховые взносы	72
Итого постоянные	312
Переменные	
Премияльная составляющая заработной платы	27,3
Коммунальные затраты, электроэнергия	144
Итого переменные	171,3
Итого затрат (без первоначальных)	483,3

Таким образом, в год общие затраты на содержание фитнес-зала составят 483,3 тыс.руб. В таблице 20 представим притоки и оттоки по реализуемому проекту. При этом учтем, что количество обращений клиентов возрастет, в основном, за счет клиентов из Красноярска.

Увеличение будет незначительным и оценивается не более чем в 4%. Предполагается, что фитнес-зал будет занят 50% времени в году со средней загрузкой 5 часов в день, при стоимости часа 300 рублей (средние по рынку данного вида услуг) и стоимости абонемента 2500 руб. с объемом абонементов 80 единиц в год.

Выручка составит:

$$5 \text{ ч} \times 300 \text{ руб.} \times 365 \text{ дней} \times 0,50 + 2500 \times 80 \text{ ед.} = 473,75 \text{ тыс.руб.}$$

Таблица 20 - Прогноз денежных потоков по организации новой формы обслуживания

Показатель	Первый год
Приток денежных средств	

## Окончание таблицы 20

Приток денежных средств	
Выручка (дополнительная)	473,75
Амортизация	116
Отток денежных средств	
Текущие затраты	483,3
Сальдо	106,45

Таким образом, расчеты показали, прибыль с учетом расходов будет составлять 106, 45 тыс.руб.

#### Повышение квалификации обслуживающего персонала

Горничные отеля в течение года будут направлены на дистанционное обучение в Бизнес - Академию «МБА СИТИ» для повышения квалификации. Стоимость обучения на одного человека составляет 4500 руб., продолжительность обучения составляет 80 академических часов.

Так как у гостиницы «Огни Енисея» в штате числятся 20 горничных, то ежемесячно на обучение будут, направляются по 5 человек.

Расходы на обучение горничных составят:

$$4500 \text{ руб.} * 20 \text{ чел.} = 90 \text{ тыс. руб.}$$

Официанты и повара гостиницы «Огни Енисея» один раз в год будут направляться на переподготовку и повышение квалификации в учебные центры г. Новосибирска, для более подробного изучения ресторанного бизнеса, сроком на 25 дней. Обучение проводится на договорной основе с учебными центрами. Стоимость обучения составляет 10500 руб.

Организация отправляет работников на обучение, причем все расходы по проезду, проживанию и обучению берет на себя. Затраты на обучение приведены в таблице 21.

Таблица 21 - Затраты на обучение в учебных центрах г. Новосибирска

№ п/п	Показатель	Значение, тыс. руб.
1	Количество специалистов	8
2	Стоимость обучения одного специалиста	10,5
3	Всего на обучение	84
4	Стоимость проезда (билет стоит 1200 руб.)	9,6

## Окончание таблицы 21

№ п/п	Показатель	Значение, тыс. руб.
5	Стоимость проживания	140
6	Всего затраты по обучению	233,6

Стоимость проживания рассчитывается приблизительно следующим образом: количество отправленных на обучение специалистов умножить на денежную сумму, приходящуюся на 1 день (700 руб.), и умножить на общее число дней обучения. Получится: 8 чел. \* 700 руб. \* 25 дней = 140 тыс. руб.

Рассчитаем общие затраты на повышение квалификации персонала.

В 2018 году персонал организации по сравнению с 2017 годом снизился на 12 человек, при этом принято на работу 18 человек, которые были прикреплены к наставникам. На основе этих данных можно спрогнозировать расходы на доплату наставникам.

Расходы на доплату наставникам = 2 \* 18 чел. = 36 тыс. руб.

Произведем общий расчет затрат на повышение квалификации (таблица 22).

Таблица 22 - Затраты по мероприятию «Повышение квалификации»

№ п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1	2	3
1. Текущие затраты		
1.1.	Обучение горничных	90
1.2.	Обучение официантов и поваров	233,6
1.3.	Доплата наставникам	36
Итого затрат		359,6

На повышение квалификации обслуживающего персонала в гостинице потребуется 359,6 тыс. руб.

Оценим экономическую эффективность повышения квалификации обслуживающего персонала.

Повышение квалификации персонала в среднем повышает производительность труда на 2,5%, что положительно влияет на рост выручки. Но при этом необходимо учесть, что это коснется только персонала, прошедшего обучение или имеющего наставников (то есть 20+8) = 28 чел.), доля которого в гостинице «Огни Енисея» составляет:

$$28 / 102 * 100\% = 27,5\%$$

Выручка увеличится на:

$$2,5 * 0,275 = 0,6875\%$$

$$\text{Выручка} = 54648 \text{ тыс. руб.} * 0,006875 = 375,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Прибыль от реализации} = 375,7 - 359,6 = 16,1 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение подхода к закупочной деятельности и выбору поставщика

Затраты на реализацию данного мероприятия будут заключаться в необходимости формирования и внедрения критериальной системы выбора поставщиков в работу предприятия. Данные затраты выражены трудом 1 специалиста в течение месяца, то есть затраты на внедрение данного мероприятия могут быть оценены как средняя заработная плата специалиста за месяц, т.е. в 29690.

Основной эффект данного мероприятия заключается в ускорении оборачиваемости кредиторской задолженности и снижении затрат на 0,5% от текущих:

$$49502 * 0,005 = 247,5 \text{ тыс.руб.}$$

Проведение рекламно-информационной компании об услугах гостиницы «Огни Енисея»

Таблица 23 - Стоимость размещения рекламы в изданиях, планируемых для проведения рекламной компании гостиницы «Огни Енисея»

Вид рекламного сообщения	Объем рекламы	Количество и периоды размещений	Стоимость
Журнал «Коммерсант»			
Размещение статьи о компании в первой половине издания	1 полоса с фото	1 раз в год	118 тыс.руб. × 1
Журнал «Деньги»			
Размещение статьи о компании на четвертой странице журнала	12 модулей (1 страница)	1 раз в год	96 тыс.руб. × 1
Журнал «Власть»			

## Окончание таблицы 23

Вид рекламного сообщения	Объем рекламы	Количество и периоды размещений	Стоимость
Размещение специального (с рамкой и цветным оформлением) релиза на развороте центральной вклейки	1/2 страницы	1 раз в год	29 тыс. руб. × 1
ИТОГО расходы на печатную рекламу, тыс. руб.			243

Таким образом, стоимость рекламной акции в элитных печатных изданиях составляет 243 тыс.руб.

Далее представим притоки и оттоки по реализуемому рекламно-информационному проекту. При этом учтем, что количество обращений vip-клиентов возрастет, в основном, за счет vip-персон из других регионов – в три раза. Данное увеличение будет вызвано тем, что реклама в элитных изданиях побудит vip-клиентов обращаться именно в гостиницу «Огни Енисея» при визитах в Красноярск. Увеличение красноярских vip-клиентов будет незначительным и составит не более 6%. Определим количество обращений vip-клиентов после проведения рекламной компании в элитных журналах:

$$261+16+18 \times 3 = 331 \text{ обращения}$$

При величине среднего чека в 24,6 тыс.руб. выручка составит:

$$24,6 \times 331 = 8142,6 \text{ тыс.руб.}$$

Прибыль составит:

$$8142,6 - 243 = 7899,6$$

Сведем в таблице 24 общий эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 24 - Сводная таблица результатов реализации мероприятий по стратегическому развитию организации, тыс. руб.

№	Вид мероприятия	Выручка тыс.руб	Затраты тыс.руб	Прибыль тыс.руб
1	Рекламно-информационная	8142,6	243	7899,6
2	Повышение квалификации	375,7	359,6	16,1



№	Вид мероприятия	Выручка тыс.руб	Затраты тыс.руб	Прибыль тыс.руб
3	Организация фитнес-зала	589,75	483,3	106,45
4	Совершенствование закупочной деятельности	0	29,69	247,5
	Итого:	9108,05	1115,59	8269,65

В результате внедрения предлагаемого проекта мероприятий выручка возрастет на 9108,05 тыс. руб. при увеличении себестоимости на 1115,59 тыс. руб. Таким образом, прибыль от реализации увеличится на 8269,65 тыс. руб.

Увеличение данных показателей говорит об эффективности предлагаемых мероприятий в рамках выбранных направлений стратегического развития гостиницы .

Помимо непосредственно экономического эффекта будет также повышена квалификация персонала, активизирована рекламно-информационная деятельность , а также расширены формы обслуживания клиентов. Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить производительность труда и эффективность обслуживания клиентов, улучшить финансовые показатели гостиницы, что является показателями эффективности выбранных направлений стратегического развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление представляет собой процесс объединения и систематизации работы по определению долгосрочных целей, а также ориентации деятельности организаций. В большинстве российских организаций менеджеры плохо понимают основные принципы стратегического управления и планирования.

Стратегическое управление должно определять будущую направленность организации, что позволит руководителям принимать эффективные управленческие решения и реагировать на внутренние и внешние изменения в окружающей среде. Процесс стратегического управления всегда направлен на достижение желаемого состояния и состоит в предотвращении ошибочных действий, так и в сокращении количества неиспользованных возможностей.

В данной работе исследовано стратегическое управление гостиницы «Огни Енисея» в г. Красноярск, основной целью которой, является оказание услуг размещения приезжающим и местным жителям города.

Общий механизм осуществления стратегического управления деятельностью гостиницы следующий:

- Оценка текущего состояния деятельности с использованием набора методов, инструментов и индикаторов. Результатом данного этапа стратегического управления деятельностью гостиницы является вывод о положительном или отрицательном развитии по различным направлениям деятельности гостиницы;

- Определение важности элементов развития для фирмы на текущем этапе развития, ранжирование;

- Оценка вклада субъектов внешней и внутренней среды гостиницы в критические факторы успеха;

- Построение стратегии развития предприятия с построением перечня приоритетов стратегического развития и использованием диаграммы причин и результатов.

При осуществлении деятельности руководство гостиницы «Огни Енисея» проводит анализ своих бизнес-процессов, при этом выявляются «узкие места» и определяются приоритетные направления их развития и улучшения. На этой основе и формируется пакет новых стратегических решений в области развития гостиницы, а также корректировка текущей деятельности.

При выявлении стратегии развития гостиницы «Огни Енисея» в разные периоды жизненного цикла гостиницы ориентировались на различные типы стратегий, выдвигаемых в рамках стратегического планирования. Таким образом, были выявлены следующие стратегии:

- фиксация определенного конкурентного преимущества и концентрация усилий фирмы на максимальном его выделении перед конкурентами;
- стратегия расширения;
- стратегия концентрированного роста;
- стратегия захвата;
- стратегия прорыва;
- стратегия развития рынка.

В рамках своей базовой рыночной стратегии в настоящее время гостиница «Огни Енисея» активно расширяется и стремится к взаимодействию с новыми клиентами, т.е. рыночная стратегия гостиницы может быть охарактеризована как стратегия расширения рынка.

В пределах реализации текущей стратегии слабыми сторонами гостиницы «Огни Енисея» являются:

- недостаточный уровень удобства и комфорта по сравнению с конкурентами;
- уровень маркетинга (гостиница не предлагает постоянным клиентам никаких систем скидок или бонусов);
- уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех);
- репутация как работодателя (высокая текучесть кадров);
- инновации и разработки.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегии, которые использует гостиница, обусловлены внешними факторами и особенностями гостиницы. Но на сегодняшний день в рамках стратегии расширения рынка имеет место ряд недостатков во внутренней среде гостиницы, снижающих эффективность реализации стратегии фирмы. Это значит, что в стратегическом управлении нужно обратить внимание на допущенные ошибки на этапе планирования стратегии, то есть нужно пересмотреть условия для реализации стратегии.

При этом гостиница «Огни Енисея» ставит перед собой главную задачу, которая заключается в удержании постоянных клиентов. В рамках стратегического развития необходимо реализовать такие направления деятельности, как: открытие фитнес-зала; совершенствование управления закупочной деятельностью гостиницы; повышение квалификации персонала и ориентация на конкретные группы в рамках маркетинговой деятельности (на клиентов с высоким уровнем дохода).

В результате проведенной работы была выявлена стратегия дальнейшего развития гостиницы, которая подразумевает расширение путем ввода дополнительных услуг и привлечение новых клиентов. Таким образом, основными мероприятиями, которые будут способствовать реализации выбранной стратегии развития гостиницы «Огни Енисея», являются:

- активное продвижение услуг гостиницы в виде рекламы;
- повышение квалификации персонала;
- расширение перечня предоставляемых услуг за счет услуг фитнес-зала;
- изменение схемы закупочной деятельности и выбор поставщиков по критериям качества и цены.

На основе анализа видно, что наиболее приемлемой стратегией на данном этапе развития компании является стратегия концентрической диверсификации, т.е. создание новых продуктов (услуг), совпадающих с основным профилем предприятия гостиничного бизнеса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ: в 4 ч. – принят ФЗ №51 от 30.11.1994 (в ред. от 03.08.2018) – Электронный ресурс URL: <http://www.consultant.ru/about/software/> (Дата обращения: 08.02.2019)
2. Налоговый Кодекс РФ, принят ФЗ от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. (в ред. 27.12.2018) – Электронный ресурс URL: <http://www.consultant.ru/about/software/> (Дата обращения: 08.02.2019)
3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 28.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» – Электронный ресурс URL: <http://www.consultant.ru/about/software/> (Дата обращения: 05.02.2019)
4. Федеральный закон от 08.08.2001 №128-ФЗ (ред. от 14.10.2018) «О лицензировании отдельных видов деятельности» – Электронный ресурс URL: <http://www.consultant.ru/about/software/> (Дата обращения: 05.02.2019)
5. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 13.07.2018, с изм. от 30.09.2018) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015) – Электронный ресурс URL: <http://www.consultant.ru/about/software/> (Дата обращения: 05.02.2019)
6. АакерД. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2015. – 544 с.
7. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. - СПб., 2012. – 460 с.
8. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
9. Алферов В. Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: Монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован, С.Ю. Плаксин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 157 с.

10. Андреев В.Д., Боков М.А., Матющенко Н.С., Романова Г.М., Шаповалов В.И. Теория и практика современного менеджмента / Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи : РИЦ СГУТ и КД, 2015. - 264 с.

11. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 396 с.

12. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 122 с.

13. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 с.

14. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.

15. Берлин С.И. Разработка концепции стратегического менеджмента в сфере услуг // Современные проблемы науки и образования. 2017. -№ 3.- С. 22-25.

16. Берлин С.И. Разработка концепции стратегического менеджмента в сфере услуг // Современные проблемы науки и образования. - 2015. -№ 3. - С. 22-25.

17. Блинова У. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - N 5. - С. 114 - 126.

18. Бойко Андрей Анатольевич, Белюкова Ксения Игоревна Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса // Вестник СибГАУ . - 2015. №3 - С.142-146.

19. Боровков П. Финансово-экономический анализ – завершающая стадия цикла бюджетного управления // Гаар.ru – теория и практика финансового учета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gaar.ru/articles/51015>

20. Бухвальд Е.М. Стратегическое планирование — веление времени: часть 1 // ЭТАП . - 2015. №6 - С.66-84.

21. Бухвальд Е.М. Стратегическое планирование: не потерять перспективу: часть 2 // ЭТАП . - 2015. №1 - С.40-57.
22. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
23. ВОЛОДИН О.Н. Стратегическое планирование в бизнесе // Проблемы экономики и менеджмента . - 2015. №8 (36) - С.38-39.
24. Гайдук В.И., Такахо Э.Е. Методы и инструменты стратегического планирования // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU . - 2015. №103 - С.764-781
25. Гиляровская Л. Т., Лысенко Д. В., Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Проспект, 2015. – 376 с.
26. Джумиго Надежда Александровна Стратегия развития бизнеса путь к созданию конкурентоспособных альтернатив // Известия АлтГУ. - 2016. №1-2 - С.233-235.
27. Ефимова О. В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений. – М.: Омега-Л, 2015. – 369 с.
28. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 528 с.
29. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
30. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2015. - 375 с.
31. Иванов Д.В. Реализация механизма автономных учреждений с учетом интересов субъектов хозяйствования // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. № 1-2. - С. 87-91.
32. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 208 с.

33. Казакова Н. А. Современные парадигмы и методы анализа и контроля эффективности: Монография / Н.А. Казакова, Е.А. Федченко, Л.Б. Трофимова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 270 с.
34. Кован С. Е. Предупреждение банкротства организаций. – М.: Инфра-М, 2015. – 219 с.
35. Кован С. Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): Монография / С.Е. Кован. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 160 с.
36. Кован С. Е. Теория антикризисного управления. – М.: Финакадемия, 2016. – 176 с.
37. Кован С.Е. Аналогии в теории антикризисного управления социально-экономическими системами // Эффективное Антикризисное Управление, - 2018, № 4 (73) – с.81-87.
38. Колбина Ольга Викторовна Принципы стратегического планирования на предприятии // Вестник УдмГУ . - 2017. №2-2 - с.52-57.
39. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2015. - 184 с.
40. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 176 с.
41. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.
42. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2015. - 507 с.
43. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 488 с.
44. Магданов П. В. Процесс стратегического планирования в корпорации // Вестник ПГУ. Серия: Экономика . - 2015. №1 - С.43-49.
45. Магданов П. В. Современная парадигма стратегического планирования // ARS ADMINISTRANDI . - 2015. №1 - С.5-16.



46. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 288 с.
47. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
48. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. – 864 с.
49. Панягина А.Е. Методика анализа финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». - 2017. № 34. - С. 78-86.
50. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 496 с.
51. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2016. - 560 с.
52. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2017. – 454 с.
53. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 160 с.
54. Ряховская А. Н., Файншмидт Е. А. Международная практика антикризисного управления: тексты лекций для студентов всех специальностей очной, очно-заочной и заочной форм обучения. – М.: Финансовая академия, - 2014. – 268 с.
55. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
56. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2016. - 928 с.

57. Торлопова Е.С., Сумина Е.В. Инновационная стратегия развития бизнеса // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018. №9 - С.153-154.
58. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017, №1. - С. 3 - 25.
59. Управление проектами. Под общей ред. Мазура И.И. и Шапиро В.Д. М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 960 с.
60. Федотенков Д. Г. Стратегическое планирование в логистическом менеджменте // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития . – 2015, №13 - С.78-83.
61. Чигрова Н.В. Формирование финансовых ресурсов бюджетных и автономных учреждений // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2016. № 8 (127). - С. 197-203.
62. Шестопад, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
63. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2015. - 304 с.
64. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2016. - 240 с.
65. Щетинина Е.Д., Кочина С.К. Корпоративная стратегическая диагностика и ее развитие с учетом современных социально-экономических условий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2016. № 2 (46). - С. 155-158.
66. Сайт гостиницы «Огни Енисея» – Электронный ресурс URL: <http://www.oe-hotel.ru/> (Дата обращения: 08.02.2019)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 66 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

  
(подпись)

« 10 » 06 2019 г.

(дата)

Нормоконтроль пройден:

  
(подпись)

к.э.н., доцент Полежаева Г.Т  
(Ф.И.О.)

« 10 » 06 2019 г.

(дата)