

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Разработка стратегического плана предприятия с целью
формирования конкурентных преимуществ
(на примере ООО «Белгородстроймонтаж-комфорт»)**

Выпускная квалификационная работа

студентки очного отделения 4 курса группы 05001433

Кокориной Надежды Игоревны

**Научный руководитель
асс. Глумова Я.Г.**

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические подходы к изучению стратегического планирования предприятия	5
1.1. Сущность стратегического планирования.....	5
1.2. Формирование миссии предприятия.....	9
1.3. Портфельная стратегия предприятия.....	15
2. Стратегический план ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Анализ финансовой и хозяйственной деятельности	40
2.3. Оценка основных аспектов стратегического планирования и деятельности предприятия	48
3. Совершенствование направлений стратегического планирования гостиничного предприятия с целью повышения его конкурентоспособности.	55
3.1. Разработка стратегического плана развития гостиничного предприятия	55
3.2. Оценка эффективности мероприятий стратегического планирования предприятия	61
Заключение	67
Список используемых источников.....	69
Приложения	73

Введение

Стратегии, единой для всех компаний, не существует, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. Таким образом для того чтобы выработать стратегию для конкретной фирмы первым делом нужно провести стратегический анализ ее внутренней и внешней среды.

Объектом исследования является ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

Предмет исследования - механизмы, правила разработки и обоснования стратегии развития предприятия.

Целью работы является разработка стратегического плана для ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт». В соответствии с целью в данной выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегического планирования предприятия;
- рассмотреть основные понятия и этапы разработки стратегического плана;
- рассмотреть стратегическую деятельность предприятия;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- разработать стратегический план предприятия.

Теоретическая база исследования. Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и за-

рубежных ученых, таких как: Р.А. Браймер [1], М.И. Бухалков[7], В.А. Баринов [10], Ф. Котлер [15], В.А. Грязнов [9], А.Л. Лесник [16].

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования стратегического планирования ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, приложения.

1. Теоретические подходы к изучению стратегического планирования организации

1.1 Сущность стратегического планирования

Слово «стратегия» произошло от греческого «strategos», что означает «искусство генерала». В военной терминологии оно и сейчас означает искусство планирования военных операций высшим командным составом.

Аналогично, и в менеджменте стратегическое планирование имеет сходную задачу, а именно, создать основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга, опирающееся на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Планирование – это умение предвидеть цели предприятия (фирмы), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Однако планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия, это способность предвидеть любые «неожиданности», которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться [3].

Принципы планирования:

1) принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Это значит, что:

- выявляется совокупность элементов;
- осуществляется взаимосвязь между элементами;
- реализуется единое направление развития элементов системы, ориентированное на достижение общей цели;

- 2) принцип участия членов фирмы в процессе планирования;
- 3) принцип непрерывности предполагает:
 - непрерывный процесс планирования в рамках установленного цикла;
 - разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу, при переходе от одного планового периода к другому;
- 4) принцип гибкости, т.е. способность планов менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств, т.е. в них должны быть заложены определенные резервы, позволяющие осуществлять необходимые изменения;
- 5) принцип точности, т.е. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой это позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия (фирмы).

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности вследствие небольшого количества достоверной информации быстроизменяющихся условий рынка [8].

Результатом стратегического планирования является детальный, всесторонний, комплексный план, направленный на осуществление миссии предприятия и достижение его целей. Стратегический план разрабатывается высшим руководством предприятия, но его реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Особенностью современного менеджмента является разработка стратегических планов не только с позиций эффективности, прибыльности предприятия, но и с целью создания наиболее благоприятных условий труда его служащих [2]. Помимо этого, стратегический план включает в себя элементы корпоративной культуры и отражает те индивидуальные особенности организационной структуры предприятия, которые определяют его лицо, его место в ряду других предприятий. Стратегический план, разрабатываемый руководством фирмы, особенно эффективен в таких предприятиях, которые заботятся о повышении профессионального мастерства своих сотрудников и

потребительских качеств, производимых товаров или услуг, каковыми являются в первую очередь туристические предприятия, а также другие предприятия, работающие в сфере услуг [8].

В отличие от текущих, стратегические планы создаются на длительные сроки:

- долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);
- среднесрочное планирование (от 3 до 5 лет);
- краткосрочное планирование (годовые).

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу. Сточки зрения микроэкономики в целом планирование – это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики. В соответствии с рыночным механизмом главным координатором действий участников рынка являются цены. Именно они определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. В соответствии с принципами рыночной экономики ее участники: хозяйствующие субъекты предприятия (фирмы) и домохозяйства, с одной стороны, подчиняются ценовому механизму и закону спроса и предложения, а с другой субъекты микроэкономики стремятся к самостоятельному, осознанному принятию решений. Исходя из сказанного, можно отметить, что планирование применяется в следующих сферах:

– внутренняя среда хозяйствующих субъектов, где механизмы планирования, действующие с наибольшей силой, являются преобладающими;

– в сфере хозяйственных отношений и сотрудничества субъектов рыночной деятельности.

Таким образом, целесообразно выделить две формы планирования: планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений [11].

Планирование деятельности фирмы основано на том, что во внутренней среде каждой фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутрифирменной деятельности [15]. То есть внутренняя природа фирмы в целом основывается на системе плановых решений. Работники как участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и независимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

План, разработанный высшим руководством, а затем представленный работникам называется нисходящим планом. Восходящий план начинается с предложений начальников отделов, которые могут получить идеи даже от своих подчиненных.

Восходящий и нисходящий планы представляют собой две крайности. В реальности, если высший менеджмент попытается навязать свой план в одностороннем порядке, возникнут трудности с его исполнением, потому что сами исполнители не вовлекаются в процесс планирования [4]. С другой стороны, если высшее руководство полагается только на менеджеров отделов, оно может упустить общее направление развития из-за чрезмерного внимания повседневной работе, на которой зачастую сфокусированы начальники отделов. Поэтому лучше всего смешать эти два подхода.

Стратегическое планирование осуществляется как серия последовательных или одновременных стадий планирования. Некоторые авторы выделяют такие компоненты этого процесса, как:

- формирование миссии предприятия;
- формирование портфельной стратегии (выбор главных направлений и общих целей);
- анализ внешней и внутренней среды предприятия;

– планирование реализации стратегического плана (или выбор стратегической альтернативы).

Таким образом, стратегическое планирование – это процесс выбора целей организации и направлений действий для их осуществления. Главным плановым решением для организации является формулирование миссии и определение конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение.

1.2 Формирование миссии предприятия

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии [17].

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия дета-

лизирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии:

- продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей;
- категории целевых групп потребителей;
- применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей;
- конкурентные преимущества;
- философия бизнеса.

Таблица 1.1

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуг, производимые предприятием? Что часто предприятия достигают рыночных преимуществ, продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибуторской сетью или положительным имиджем.
Категории целевых потребителей	Кто является целевым потребителем предприятия? деятельность предприятия может быть ориентирована на управленческие агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или населения в целом.
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении.
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы

	<p>предприятия? философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.</p>
--	---

Существует два подхода к пониманию миссии: широкий и узкий. В широком понимании миссия – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией [13].

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий. Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления [8].

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак «общие» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

– Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

– Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

– Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место попродаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

– Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

– Финансы. Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

– Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

– Менеджмент. Ключевая цель в этой области – определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

– конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;

– горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;

– достижимость. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

– непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель – «сохранение трудового коллектива» - привела к снижению мотивации труда.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать [12].

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели последующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

1.3. Портфельная стратегия предприятия

Создание портфельной стратегии предприятия, фирмы, как и выбор миссии, является функцией высшего менеджерского руководства фирмы. Однако она тесно связана и с деятельностью менеджеров средних и даже низших уровней управления фирмой. Эта связь может быть выражена в двух направлениях:

От организации (фирмы, предприятия) к ее руководству (по его заказу). Это направление возможно в случае, если будут получены данные о внутренних и внешних факторах организации. Сбор таких данных, как правило, возлагается на специалистов-менеджеров среднего звена, а конкретная информация поступает к ним из всех подразделений.

От портфельной стратегии высшего менеджерского корпуса к организации, которой предстоит воплощать эту стратегию в жизнь. Пути, общие цели, разработанные руководством фирмы, конкретизируются на средних и низших уровнях менеджмента по соответствующим областям деятельности фирмы, функциональным и производственным подразделениям и т.д. [4].

Что же касается самой портфельной стратегии, то это разработка общих, основных целей предприятия, включающая решение двух групп проблем:

- определение основных направлений развития фирмы;
- определение и формулировку общих, главных целей деятельности фирмы.

Первая группа проблем включает широкий спектр вопросов, связанных с ростом предприятия, его маркетинговой деятельностью, технологией производства, инновациями, материальными и человеческими ресурсами и т.д.

Важнейший из них, это вопрос прибыльности и роста предприятия. Для того чтобы оценить прибыльность, важно ответить на следующие вопросы: какие направления деятельности дают наибольший приток денег? Какие не дают? Как можно сделать больше первых и уменьшить количество последних?

Для того чтобы судить о росте, необходимо знать ответы на следующие вопросы: по каким направлениям деятельности наблюдается наибольший рост? Какие находятся в стагнации или переживают спад? Как можно обеспечить больший рост перспективными турпродуктами свернуть производство неперспективных?

Анализ бухгалтерской отчетности даёт много информации о прибыльности и росте предприятия и его продуктов. Это означает, что нужны полнейшие данные от бухгалтеров, по которым можно судить об объемах выручки и размерах себестоимости. Не секрет, что зачастую некоторые управляющие, для того чтобы обезопасить себя, не хотят ясно представлять свои финансовые результаты. Они обычно создают усложненные системы, плохо ведут учетные записи и спорят о том, где, чьи затраты. Однако менеджерам высшего уровня следует настаивать на том, чтобы бухгалтерия работала с менеджерами отделов и могла обеспечить ясную, точную и сравнимую информацию, реально отражающую показатели их работы [9].

Существует отличный инструмент, который поможет оценить устойчивость на рынке и прибыльность продуктов. Это матрица долей рынка и роста, разработанная Boston Consulting Group (BCG). Матрица «Рост - доля рынка» построена следующим образом (см. рис.1.1). Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером. То есть если фирма продает данного продукта меньше, чем лидер, то продукт попадет в правую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше - то в левую часть матрицы. Горизонтальная ось варьируется от 0,1 до 10, деления нанесены по логарифмической шкале.

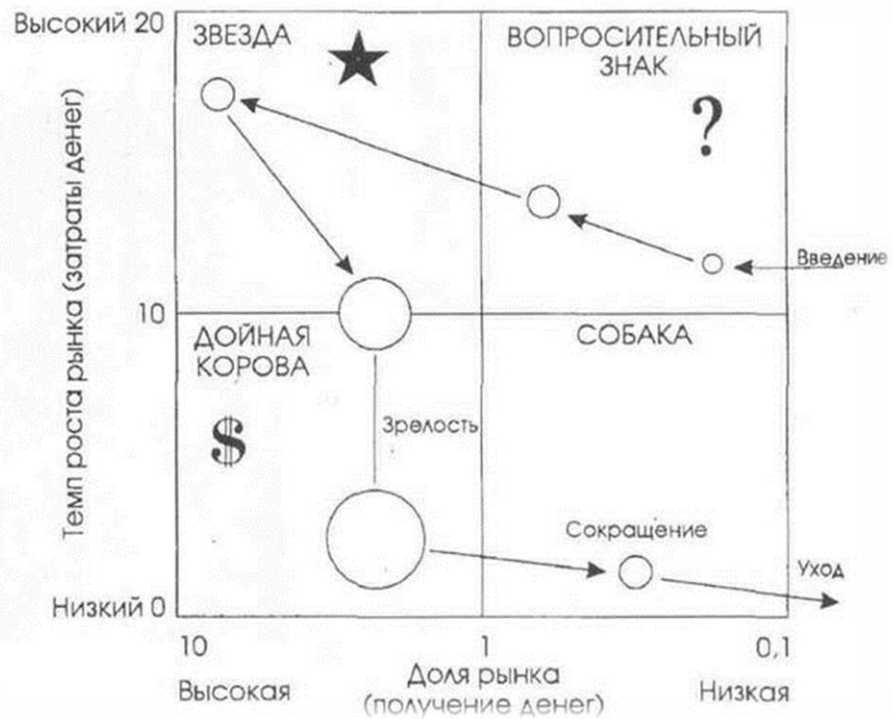


Рис. 1.1 Матрица «Рост – доля рынка»

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукта на осях рост – доля рынка. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта. Квадраты матрицы отражают различные ситуации с движением денег. Применяется следующая их классификация:

– вопросительный знак – высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду;

– звезда – высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;

– дойная корова – низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивания звезд;

– собака – низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время он не приносит денег и прибыли либо же дает очень - низкую финансовую отдачу.

Проведя с помощью матрицы «Рост – доля рынка» анализ портфеля продукции, руководство может увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство и т.п.) и соответственно о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Матрица «Рост – доля рынка» (BCG) после ее разработки активно применяется в практике стратегического управления. Однако указывается на то, что этот метод страдает рядом недостатков. В частности, недостатками являются следующие:

- матрица не предполагает определенных стратегий;
- немногие компании могут использовать ее концепцию;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;
- прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег.

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информацией. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах

продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. [6]. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят:

- покупателей с демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров;
- конкурентов;
- посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;
- финансовые учреждения;
- рекламные агентства;
- таможенные и другие правительственные органы;
- готовящиеся законы;
- экономическую ситуацию в стране;
- политический климат;
- развитие и достижения НТР;
- культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

- факторы макросреды;
- факторы непосредственного окружения фирмы.

К факторам макросреды обычно относят:

- экономическое состояние страны;
- политико-правовой аспект;
- социальное и культурное окружение;

– научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы, и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов [42].

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания [10].

Для проведения анализа можно построить матрицы вероятностей воздействий, в одной из которых необходимо с позиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию, в другой – факторы внешней сред, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов (табл. 1.2), результаты которого представлены в таблице, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 1.2

Метод взвешенной оценки воздействия факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			

Демографическая ситуация			
Развитие розничной сети			
Государственная поддержка малого бизнеса			
Экономическая стабильность			
Суммарные возможности			
Угрозы			
Усиление государственного регулирования			
Конкуренция на внутреннем рынке			
Новые технологии			
Снижение активности потребителей			
Суммарные угрозы			
Суммарная оценка			

Классификационная система работает в двух измерениях: доля рынка и рост на рынке. Изначально, рост – это мера того, сколько инвестиций, то есть денежных средств, требуется для компании или отдельного проекта. Высокие показатели роста требуют большого вложения денег; для маленького роста такие деньги не нужны. Доля рынка является мерой того, какое положение занимает на рынке компания или ее продукт. Она может ранжироваться от доминирующей до явно слабой. В общем, чем выше доля рынка, тем больше денег компания или продукт должны дать своим владельцам.

Важнейшим в портфельной стратегии высшего менеджмента является выбор способов и форм борьбы с конкурентами. Руководство определяет магистральное направление, как победить конкурента: более низкими ценами или более высоким качеством [5].

В портфельную стратегию входит также комплекс проблем, связанных с распределением материальных, финансовых и людских ресурсов.

Очевидно, что наиболее неполной оценка ресурсов может быть в сфере кадровых ресурсов. Активы в бухгалтерском балансе легче подсчитать, чем оценить объем знаний и навыков, которыми обладают люди. Однако кадро-

вые ресурсы могут дать предприятию конкурентное преимущество, которое не способны дать физические активы [49].

При оценке кадровых ресурсов следует учитывать навыки, образование, опыт, компетентность своих работников, а также те знания, которые они могли бы применить в нашем бизнесе, также как и те, которые они уже используют.

Формальная процедура оценки знаний и навыков состоит в том, чтобы попросить работников перечислить и указать их навыки, образование, опыт работы и другие характеристики. Зачастую все это вводится в компьютерную базу данных. Эта оценка помогает менеджерам узнать, насколько широко они пользуются возможностями своих сотрудников.

Помимо традиционных проблем портфельстратегий фирмы включает и комплекс задач морально-этического плана. Высшее руководство фирмы решает задачи создания, поддержания и развития корпоративной культуры фирмы, ее имиджа. По данным исследований именно эти нетрадиционные факторы имеют решающее значение в долгосрочной перспективе.

Вторая группа проблем связана с общими целями предприятия. Процесс стратегического планирования в значительной степени зависит от того, насколько правильно выбраны, доступно сформулированы и приняты (или не приняты) коллективом общие, главные цели предприятия.

Такие цели должны соответствовать следующим критериям:

- конкретность и измеримость;
- временная определенность;
- достижимость;
- координация, взаимоподдерживаемость;
- приоритетность области постановки цели.

Что касается первого критерия, т.е. конкретности и измеримости целей, то следует заметить, что эти цели могут быть широкими, например, «увеличить продажи и операционную прибыль на 15 процентов», или более

узкими, например, «увеличить продажи туров в Европу до 50 000 евро в следующем году».

Спустя некоторое время можно понять, что эти цели были завышенными или заниженными, или осознать, что появляется возможность работать над несколькими узкими целями, при помощи которых будет осуществляться одна большая цель, например, позволяет определить, какие туристические маршруты могут поднять объем продаж и прибыль более чем на 15 процентов [9].

Для того, чтобы быть реальной поставленная цель должна измеряться, так как неопределенные, неясные цели не мотивируют людей. Следует быть точными и, если это возможно, определить данную цель в цифровом выражении. Измеряемыми целями являются, например, выручка и прибыль, доля рынка по конкретному продукту, а также процент роста продаж и прибылей. Если же не удастся достичь этих целей, то будет видно, насколько близко приблизились к ним [44].

Второй критерий в стратегическом планировании – это определение конкретного горизонта прогнозирования, т.е. тех временных рамок, на которые рассчитан стратегический план. Согласно этому критерию цели в стратегическом планировании можно разделить на: долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (от одного до пяти лет) и краткосрочные (их завершение планируется в течение одного года).

Третий критерий – достижимость цели – является очень важным по двум причинам. Во-первых, постановка недостижимой цели может привести к большим потерям материальных ресурсов предприятия или даже к его банкротству. Во-вторых, постановка недостижимых целей блокирует стремление служащих к успеху, поскольку они предвидят невозможность такового. Это понижает их личную заинтересованность в труде и тем самым существенно сказывается на эффективности производства. Таким образом, видение и принятие цели коллективом способствует повышению активности и инициативы многих его членов, так как с ее достижением они связывают и

личностные моменты своей работы, а именно возможность продвижения по службе, получение материального и/или морального вознаграждения и т.п.

Четвертый критерий – учет скоординированности и взаимно поддерживаемых целей – предполагает постановку таких целей, которые бы не мешали достижению других. Такой подход целиком относится к искусству высшего менеджерского корпуса. Ошибки в координации или невозможность сделать цели взаимоподдерживающими часто приводит к появлению дополнительных трудностей в работе менеджеров различных подразделений.

Пятый критерий – приоритетность цели – связан с выбором тех аспектов производства, которые затрагивают стратегическое планирование. К ним можно отнести прибыльность, рынки сбыта, производительность, виды продукции, финансовые ресурсы, инновации, кадры, социальную ответственность и некоторые другие. Формулировка целей как по содержанию, так и по форме будет специфична в каждом конкретном случае.

Многие компании попали в беду из-за того, что слишком узко определили свой бизнес. Широкий взгляд на свой бизнес не является гарантией успеха, однако, открывает нам ряд возможностей, которые мы могли бы пропустить мимо. Работая, например, в ресторанном бизнесе, следует рассматривать его как деятельность в сферах общественного питания и развлечений, так как обслуживание корпоративными обедами или обучение кулинарному делу могут стать новыми областями деятельности вашего предприятия. Аналогично, рассматривая туристический бизнес как деятельность в сферах бизнеса и международного обмена, мы открываем для себя возможность заняться, например, консалтингом и обучением иностранному языку [15].

Многие предприятия терпят неудачу из-за того, что являются фирмами одного продукта. Для долгосрочного успеха большинству предприятий

нужны другие варианты, особенно это актуально в туристическом бизнесе, который имеет четко выраженный сезонный характер.

Разрабатывая портфельную стратегию, необходимо держать в голове главную цель: оценить потенциал каждого направления бизнеса и по каждому направлению бизнеса определить вектор развития ассортимента. Портфельные стратегии позволяют наиболее эффективным способом распределить ограниченные ресурсы компании для поддержки и развития разнообразного ассортимента [19].

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. А, следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества. Необходимо концентрировать свои сильные стороны против слабых у конкурентов. Анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме.

Общая характеристика отрасли: на какой ступени развития она находится, насколько спрос зависит от цен, какие стратегии используются.

Классификация конкурентов (активные, пассивные, потенциальные, конкуренты по продукции, сбыту, цене, коммуникациям) [21].

Определяется количество конкурентов в отрасли, размер предприятий конкурентов, совокупная доля 3-х крупнейших фирм на рынке в процентах, основной конкурент, особые услуги предлагаемые конкурентами, сильные и слабые места конкурентов.

Анализ деятельности главного конкурента:

- цели и стратегия конкурента;
- характеристика продукта, гибкость структуры;
- организация логистики;
- возможности маркетинга;
- производственный потенциал;
- финансовые возможности;

- экономические показатели;
- уровень НИР;
- внедренческий потенциал;
- система управления;
- качество руководящих кадров;
- культура фирмы;
- система мотивации и контроля;
- ноу-хау;
- местоположение, и т. п., сильные и слабые стороны конкурента.

Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов заменителей. Она определяется: входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков. Потенциал ответных мер существующих предприятий характеризуется возможностями старых предприятий, степенью связи существующих предприятий с отраслью, от которой они не могут отказаться без значительной выгоды, возможностью потери прибыли старыми предприятиями, традиции встречать любое вторжение в данную отрасль. Возможность появления продуктов заменителей ограничивает отраслевой потенциал прибыли, что может привести к ценовому давлению на существующие продукты.

Поставщики представляют собой отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы. К ограничениям, которые возникают с их стороны можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия. Чем сильнее власть

поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества [31].

Контактные аудитории могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций и т. п.

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. Главное при анализе – выявить наиболее важную для данной отрасли тенденцию.

Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли [25]. При изучении государственно-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров. Чтобы успешно работать в длительной перспективе, любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспособливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами. Главными факторами, которые приводят к необходимости изменения технологии производства товаров или услуг, являются спрос на продукт и конкуренция [18].

При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль. Анализ социальной среды предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычки традиций, возможных тенденций в их развитии. Изучение экологической среды позволяет учесть климатические и географические особенности страны и

региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Анализ внешней среды должен определить, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации. Анализ внешней среды должен дать перечень внешних опасностей и возможностей, ранжированных по степени воздействия на организацию.

Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

На основе выше сказанного можно сделать вывод, что портфельная стратегия предприятия позволяет определить шансы и риски для определенного продукта, товарной линии или всей бизнес-единицы с помощью системы определенных критериев. Если сгруппировать эти критерии в две основные группы, то можно построить 2х размерную матрицу и поместить в нее бизнес-единицы предприятия. При этом на одной из осей матрицы обычно обозначают величину, на которую предприятие может повлиять, например, доля рынка, относительное конкурентное преимущество, на другой же – факторы, на которые предприятие прямо повлиять не может, факторы, ориентированные на рынок, например, объем рынка, фаза жизненного цикла, рост рынка.

Подводя итог можно, отметить следующее. Главным плановым решением для организации является формулирование миссии и определение конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение. Миссия должна быть официально сформулирована, и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит ориентиром для принятия всех управленческих решений. В миссии отражаются ценности организации. Цели должны быть конкретными, достижимыми, измеримыми, ориентированными во времени, взаимно поддерживающими.

Выбору стратегических решений должен предшествовать анализ внешней среды и внутренних "плюсов" и "минусов" организации.

2. Стратегический план ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Белгородстроймонтаж-Комфорт».

Здание бизнес-отель «Континенталь» удобно расположен в центре города, комфортабельные номера, великолепная кухня ресторана и лобби-бара при отеле – все это сделало отель одним из самых уютных в городе.

Бизнес-отель «Континенталь» хорошо оснащен и оборудован, тем самым удовлетворяя запросы посетителей.

Цель отеля заключается в качественном обслуживании клиентов и получении прибыли от оказания таких услуг как:

- бесплатная парковка;
- услуги швейцара;
- аренда и прокат автомобиля;
- химчистка-прачечная;

– концепция для детей. Концепция «KidsFriendly» Если планируется пребывание в гостинице с ребёнком, то предлагаются бесплатные детские аксессуары такие как (детские халатики; детская кроватка в номер; детский стул для кормления и горшок), которые будут предоставлены при заезде в отель;

- ресторан и бар;
- круглосуточная доставка еды и напитков номер;
- бесплатный интернет на всей территории отеля;
- дополнительные услуги для удобства. Круглосуточная стойка регистрации, ускоренная регистрация заезда / отъезда, визовая поддержка, банкомат на территории отеля, камера хранения багажа, аппарат для чистки обуви;
- бесплатный трансфер;
- тренажерный зал;
- экскурсии.

Плата за оказанные услуги происходит согласно действующему прайс-листу на услуги, утвержденному приказом Генерального директора ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт». Оплата производится в рублях, как наличным, так и путем безналичного расчета или с использованием расчетных (кредитных) карт. Бизнес-отель «Континенталь» располагает 138 комфортабельными номерами различных категорий: «Стандарт», «Бизнес», «Люкс», «Президентский», номера типа «Коннект», а также номера для людей с ограниченными возможностями.

Каждый номер в гостинице оборудован системой кондиционирования, электронным замком, LCD-телевизором, интерактивным ТВ, телефоном с прямой и международной связью, мини-баром, сейфом, беспроводным доступом в интернете (wi-fi) и пр.[16].

При бизнес-отеле имеется ресторан, который обладает вместимостью на 120 человек и принимает как гостей, так и жителей города. В утренние часы, ресторан «Континенталь» предоставляет завтрак по системе «шведский стол» (более 120 наименований блюд), который сервируется в будние дни с 7.00 до 10.00 часов, в субботу-воскресенье с 8.00 до 11.00 часов. Стоимость завтрака – 400 руб. В летнее время открывается панорамная терраса «ROOFTOP» которая расположена на крыше бизнес-отеля, откуда открывается дивный вид на город и звёздное небо. Обладает вместимостью до 80 человек. Часы

работы: с 11.00 до 05.00 часов (апрель-сентябрь). Так же в отеле имеется лобби-бар, который работает круглосуточно и обладает вместимостью до 40 человек.

Для проведения деловых мероприятий бизнес-отель «Континенталь» предоставляет комнату для переговоров «BusinessRoom», Малый конференц-зал «ElitHall», Большой конференц-зал GrandHall.

«BusinessRoom» Площадь зала – 18 м²., располагается на 7-этаже гостиницы, максимальная вместимость зала – 10-12 чел, стоимость аренды – 700 руб./час. Зал оснащён всем необходимым оборудованием, которое входит в стоимость аренды зала: LCD-телевизор; ноутбук; пульт для переключения слайдов; беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi); флип-чарт; магнитно-маркерная доска.

Малый конференц-зал «ElitHall» Площадь зала – 85 м², расположен на 1-этаж гостиницы, максимальная вместимость зала – 80 чел. Стоимость аренды зала – 1 800 руб./час. Конференц-зал оснащён всем необходимым оборудованием, которое входит в стоимость аренды зала:

- проектор,
- экран,
- система звукоусиления,
- ноутбук,
- пульт для переключения слайдов,
- беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi),
- радио-и стационарные микрофоны,
- флип-чарт,
- магнитно-маркерные доски.

Большой конференц-зал GrandHall. Площадь зала – 183 м², расположен на 0-этаж гостиницы, максимальная вместимость зала – 190-220 чел. Стоимость аренды зала – 2 500 руб./час. Конференц-зал оснащён всем необходимым оборудованием, которое входит в стоимость аренды зала:

- проектор,
- экран,
- система звукоусиления,
- ноутбук,
- пульт для переключения слайдов,
- беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi),
- радио-и стационарные микрофоны,
- флип-чарт,
- магнитно-маркерные доски.

Конференц-служба Бизнес-отеля «Континенталь» организует для гостей в рамках конференции: кофе-брейк, обед, фуршет, ужин или банкет.

Так же гости могут воспользоваться услугами оздоровительного центра, тренажерного зала, парикмахерской, отдохнуть в сауне.

Поэтому работать в такой гостинице очень интересно, и можно многому научиться.

В отеле работают высококвалифицированные специалисты с высшим образованием, многие из которых отработали не один год. Организационная структура ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» и ее управление постоянно совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

Организационная форма ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» имеет линейную структуру (рис. 2.1), которая характеризуется строгой управленческой иерархией: каждое нижестоящее звено структуры подчиняется только одному вышестоящему. Строгое единоначалие обеспечивает однозначность указаний [8].

Руководство хозяйственной деятельностью гостиницы осуществляет Директор, действующий в соответствии с Уставом (см. приложение 1) и полномочиями, предоставленными заключаемым с ним трудовым договором и доверенностью, выданной Администрацией г. Белгорода.

Генеральный директор гостиницы несёт персональную ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации. Учёт и отчётность предприятия организуется в соответствии с законодательством Российской Федерации.



Рис. 2.1 Схема управления ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

Согласно схеме, во главе гостиницы стоит директор, которому подчиняется администратор. Администратор выполняет организационную работу, проводит ценовую политику, следит за законами гостеприимства. В его ведении администраторы, бармены, гостиничное, прачечная. Ему подчиняется административная служба, в которую входят два заместителя директора. В ведении одного из них дежурная служба, организационная работа, контроль и исполнение обязанностей, охрана безопасности и материальных ценностей.

В административную службу входят кадровый отдел, занимающиеся набором, отбором, наймом, повышением квалификации персонала; сотрудники ресепшн, которые непосредственно работают с гостями бизнес-

отеля; бухгалтерия, которая занимается отчетами, оплатой проживания гостей и прочее.

На конец 2017 года численность работников ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» составила 498 человек.

Из них административно-управленческого персонала – 69 человек, инженерно-технического персонала-58 человек, рабочих-334 и обслуживающего персонала – 37 человек.

Если сравнивать эти цифры с данными 2016 года, то можно судить о том, что численность работников сократилась на 12 человек, в сравнение с 2017 годом на 17 человек.

Более подробно квалификационную номенклатуру в динамике представлена в (табл. 2.1.)

Таблица 2.1

Структура штатного расписания

ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» по категориям за 2015-2017 гг.

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год		Абсолютное изменение, чел.		Темпы роста, %	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016/ 2015
Административно-управленческий персонал	62	12,2	65	12,7	69	13,8	3	4	4,8	6,2
Инженерно-технический персонал	54	10,6	57	11,0	58	11,6	3	1	5,6	1,8
Рабочие	357	70,0	356	69,1	334	67,0	-1	-22	-0,3	-6,2
Обслуживающий персонал	37	7,3	37	7,2	37	7,4	0	0	-	-
Всего	510	100	515	100	498	100	5	-17	1	-3,3

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что структура персонала за 3 года почти не меняется. Наибольший удельный вес составляют рабочие, в 2016 году показатель составляет 67,0 % от всех работников, что естественно

для такого рода организации. Данные подразделения определяют деятельность организации, осуществляя выполнение проектов под руководством административно – управленческого звена. Однако, как видно из представленных данных, в компании наблюдается тенденция к сокращению рабочего персонала, в то время как по остальным должностным категориям наблюдается, хоть и незначительный, рост. Данная тенденция свидетельствует о росте управленческого аппарата, что не является положительным моментом для развития компании. Горизонтальный анализ помогает изучить изменение итоговых показателей оборотных фондов бухгалтерского баланса во времени. С его помощью можно проследить изменения, произошедшие за предыдущие периоды времени, и оценить результат [24].

Хозяйственная служба является подразделением службы снабжения и занимается обеспечением поддержания в надлежащем состоянии территории. Обеспечивает сохранность, содержание в исправном состоянии, а также своевременный ремонт и замену находящегося в ее ведении имущества. Хозяйственная служба подчиняется по вопросам административно-хозяйственной деятельности и эксплуатации территории, оборудования - Администратору; по вопросам учета и отчетности – главному бухгалтеру. Непосредственное руководство деятельностью службы осуществляется начальником Хозяйственной службы. Управленческая деятельность службы осуществляется в соответствии с законами и нормативными актами РФ [10].

Услуги проживающим оказывает персонал гостиницы (сервисное и номерное обслуживание).

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ» №1085, утвержденным Постановлением Правительства от 09 октября 2015 года, «исполнитель должен обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее».

Процесс обслуживания гостей начинается с того, что они предварительно заказывают места или номера в гостинице, то есть

бронируют. Заявки на бронирование от клиентов поступают в службу приема и размещения или в отдел бронирования. Они могут быть приняты посредством почтовой, телефонной и иной связи. Для гостя это удобно в том, что при въезде в гостиницу у него не возникает трудностей с заселением в понравившийся номер и с оформлением документов. При предварительном бронировании процесс регистрации занимает меньше времени, так как данные о клиенте администратору уже известны.

В гостинице процесс обслуживания гостей начинается именно с бронирования, под которым понимается предварительный заказ мест и номеров. Осуществляют функции бронирования либо менеджеры отдела бронирования гостиницы, либо непосредственно служба приема и размещения гостей. Ведь отправляясь в поездку, турист или бизнесмен, не желающий сталкиваться с трудностями найма временного жилья, обязательно свяжется с такой службой и подаст заявку на бронирование места или номера.

Существует несколько способов забронировать номер: письменный, устный или с помощью Интернета. В любом случае в заявке клиента, который бронирует номер, должны указываться следующие сведения:

- число и категория номера;
- сроки проживания в гостинице;
- фамилия, имя, отчество клиента;
- форма оплаты.

Организации, подающие заявку на бронирование, указывают также реквизиты организации (наименование, адрес, телефон, факс, номер счета в банке и так далее).

Прибыв в гостиницу, клиент должен зарегистрироваться. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, предоставленная всеми службами гостиницы, имевшими с гостем контакт. При повторном приезде гостя

благодаря этой информации персонал сможет значительно повысить качество обслуживания, во многом предвосхитив предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа позволяет приобретать постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. Для этих целей создается база данных о клиентах с помощью компьютерной программы. Проверив данные анкеты, администратор выписывает разрешение на поселение – документ, подтверждающий право гостя на заселение. Такое разрешение выписывается в двух экземплярах: один – для кассира для выписки счета за проживание, второй для дежурного по этажу.

Процесс обслуживания гостей в бизнес-отеле «Континенталь» можно разбить на несколько этапов:

- 1) бронирование – предварительный заказ мест в гостинице;
- 2) прием, регистрация и размещение гостей;
- 3) предоставление услуг проживания;
- 4) предоставление дополнительных услуг;
- 5) окончательный расчет и оформление выезда.

Для максимального удобства гостей бизнес-отель «Континенталь» организует бесплатный трансфер в обе стороны.

Гостям отеля предоставляется – микроавтобус бизнес класса Toyota Hiace или автомобиль представительского класса Audi и водитель, который встретит в нужное время в аэропорту или на ж/д вокзале и доставит в гостиницу. Для этого необходимо сообщить место, дату и время прибытия. (заказ трансфера производится за 12 часов).

Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо, к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их

употребления в ресторане. Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является лишь контроль, за ценой и качеством конечного продукта. При этом основным лицом, в ведении которого находится производство питания в гостинице, как правило, является шеф-повар. Это человек, который получил специальное образование, квалифицирующее его как профессионального повара.

Роль этой службы вообще трудно переоценить. Ведь каждый человек испытывает потребность в еде. Причём, чем вкуснее и питательнее она приготовлена, тем большее чувство удовлетворения испытывает отдыхающий. От квалификации поваров зависит очень много. Но впечатление от хорошо приготовленной пищи может быть нарушено плохим сервисом обслуживания. Поэтому обслуживающий персонал должен быть подготовлен соответствующим образом, уметь вовремя обслужить гостя.

Для нормального функционирования кухни необходимо своевременно привозить продукты питания и напитки, в достаточно большом ассортименте и надлежащего качества. Отслеживание того продукта или напитка, который пользуется наибольшим спросом и который заканчивается на складе и занимается этот отдел. Они постоянно изыскивают возможности обновления ассортимента. Особенно это относится к разнообразию спиртных и прохладительных напитков. К всевозможным ингредиентам для коктейлей.

2016 год один из самых значимых в российской экономике за последние три года. С момента острого спада 2015 года удалось почти в два раза снизить инфляцию, стабилизировать динамику основных макроэкономических показателей, провести значимую сделку по приватизации [8].

В целом экономические итоги 2017 года на фоне геополитических процессов последних лет и мировой конъюнктуры цен на сырьевые товары можно признать вполне удовлетворительными.

2.2 Анализ финансовой и хозяйствующей деятельности

В процессе написания работы были проанализированы платежеспособность предприятия, которая отражается в (табл. 2.1).

Задача анализа платежеспособности хозяйствующего субъекта, а также ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности, то есть способности хозяйствующего субъекта своевременно и полностью рассчитываться по всем обязательствам [47].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков

Таблица 2.1

Коэффициенты платежеспособности

ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» за 2016-2017 годы

Коэффициенты платежеспособности	На начало 2015 года	На начало 2016 года	На начало 2016 года	Отклонение		Рекомендуемое значение
				Начало 2017/начало 2016	Начало 2017/начало 2016	
1.Общий показатель ликвидности (L1)	13,78	14,718	14,517	0,938	(0,20)	-
2. Коэффициент абсолютной ликвидности(L2)	1,341	1,392	0,259	0,051	(1,133)	0,2-0,7
3. Коэффициент	1,342	1,392	0,259	0,05	(1,133)	Оптим

«критической» оценки(L3)						ально 0,7-0,8
4. Коэффициент текущей ликвидности(L4)	2,172	2,379	1,874	0,807	(0,505)	Оптим ально <2

5. Доля оборотных средств в активах(L6)	0,178	0,172	0,127	(0,015)	(0,045)	-
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами(L7)	0,49	0,496	0,328	0,006	(0,168)	Не менее 0,1
7. Коэффициент восстановления платежеспособности (L8)	10,5	11,472	11,763	0,972	0,291	Не менее 1

3) Коэффициент «критической оценки» ниже оптимального значения в 2015 и в 2016 году. В 2015 году значение данного показателя уменьшается на 0,05 пункта, а в 2016 году снижается еще на 1,133 пункта.

4) Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Это главный показатель платежеспособности.

Бухгалтерия гостиницы ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность, в порядке, установленном действующим законодательством, должностные лица предприятия несут материальную, административную и уголовную ответственность за их искажение. Бизнес-отель «Континенталь» представляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

Проведённый горизонтальный анализ бухгалтерского баланса компании ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» позволил выявить положительные и отрицательные факторы в её деятельности. К положительным факторам можно отнести следующие:

– валюта баланса последующего года увеличивается по сравнению с предыдущим. Темп роста в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 14,16 %, а темп роста в 2016 году по сравнению с 2015 годом-19,48 %. Увеличение валюты баланса свидетельствует о росте производственных возможностей компании;

– собственный капитал компании ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» растёт за анализируемый период, в то время как заёмный капитал уменьшается. Это свидетельствует о повышении финансовой устойчивости Компании;

– при анализе баланса видно, что в процессе своей деятельности Компания не имела не покрытого убытка. Это свидетельствует о прибыльности АК ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»;

– в 2017 году наблюдается значительное снижение дебиторской задолженности, что свидетельствует об увеличении реального притока денежных средств и повышении эффективности деятельности компании ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»;

– темпы роста оборотных активов выше темпов роста внеоборотных активов, что свидетельствует о расширении основной (производственной) деятельности организации и характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

К отрицательному фактору в деятельности Компании следует отнести увеличение кредиторской задолженности, что свидетельствует о высокой зависимости компании от кредиторов.

Помимо горизонтального анализа бухгалтерского баланса был проведен вертикальный анализ баланса (структурный), так как он показывает структуру бухгалтерского баланса в виде относительных величин в процентах к его итогу. Процентные показатели наглядно показывают, насколько произошли отклонения и в какую сторону (см. Приложение 1). Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» позволил выявить положительные и отрицательные факторы в её деятельности.

К положительным факторам можно отнести следующие:

– в 2017 году наблюдается значительное увеличение собственного капитала по сравнению с заемным, в то время как в предыдущие периоды собственный и заёмный капитал организации имели примерно одинаковые

значения, что свидетельствует об увеличении финансовой устойчивости организации;

- доля собственного капитала приходится на уровне 64,24 % от всего пассива, что говорит о среднем уровне стабильности компании;

- доля долгосрочных обязательств составляет третью часть от пассива баланса, при этом она уменьшилась на 10 % по сравнению с предыдущим периодом, что свидетельствует о снижении долга компании;

- доля краткосрочной задолженности имеет незначительное значение, при этом наблюдается её снижение по сравнению с предыдущими периодами.

К отрицательным факторам в деятельности компании можно отнести:

- доля оборотных активов значительно ниже доли внеоборотных активов в структуре баланса организации. Это говорит о необходимости значительных финансовых ресурсов для поддержания внеоборотных активов;

- в 2017 году наблюдается уменьшение доли основных средств в результате их износа, в то время как в 2016 году наблюдалось увеличение доли основных средств.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько раз за год предприятие оплачивает среднюю величину своей кредиторской задолженности, иными словами коэффициент показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию.

Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_9 = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя стоимость кредиторской задолженности}} \quad (1)$$

Для расчета по балансу используется следующая формула:

$$K_9 = \frac{\text{Стр. 2110 ф. 2}}{0,5 * (\text{стр. 1520 ф. 1 на начало года} + \text{стр. 1520 ф. 1 на конец года})} \quad (2)$$

Коэффициенты оборачиваемости (коэффициенты деловой активности) группа коэффициентов, показывающая интенсивность использования активов или обязательств. Данные показатели характеризуют эффективность использования организацией имеющихся у неё ресурсов [23].

Коэффициенты оборачиваемости выражаются скоростью оборота (в разах) и периодом оборота (в днях).

Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача) показывает эффективность использования активов или капитала, отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период всего капитала организации).

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (или коэффициент оборачиваемости текущих активов) показывает скорость оборотов всех оборотных средств организации (как материальных, так и денежных).

Коэффициент отдачи нематериальных активов показывает эффективность использования нематериальных активов.

Период оборачиваемости материальных средств (запасов) показывает, за сколько дней оборачиваются запасы в анализируемом периоде.

Проведённый анализ показал, что активы компании ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» используются интенсивно и уровень её деловой активности высокий.

Коэффициенты оборачиваемости (коэффициенты деловой активности) группа коэффициентов, показывающая интенсивность использования активов или обязательств. Данные показатели характеризуют эффективность использования организацией имеющихся у неё ресурсов [29].

Коэффициенты оборачиваемости выражаются скоростью оборота (в разах) и периодом оборота (в днях).

Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача) показывает эффективность использования активов или капитала, отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период всего капитала

организации) и рассчитывается по формуле:

$$K1 = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}} \quad (3)$$

Для расчета по балансу используется следующая формула:

$$K1 = \frac{\text{Стр. 2110 ф. 2}}{0,5 * (\text{стр. 1600 ф. 1 на начало года} + \text{стр. 1600 ф. 1 на конец года})} \quad (4)$$

Таблица 2.3

Коэффициенты деловой активности
ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» за 2016-2017 годы

Наименование коэффициента	2016 Год	2017 год	Откло- нение
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача) (d1)	0,713	0,571	(0,142)
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (d2)	3,976	3,554	(0,422)
Коэффициент оборачиваемости материальных средств (d3)	44,947	45,056	0,109
Коэффициент оборачиваемости денежных средств (d4)	6,635	28,628	22,047
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах (d5)	14,179	8,022	(6,157)
Срок оборачиваемости средств в расчетах (d6)	25,742	45,5	19,758
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (d7)	8,608	7,255	(1,353)
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности (d8)	42,402	50,31	7,908
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (d9)	0,784	0,624	(0,16)

Анализ таблицы показал скорость оборота каждого из показателей. Можно сделать вывод о том, что у большинства из них эта скорость увеличилась, а увеличение скорости оборота в свою очередь свидетельствует о возрастании деловой активности компании ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт».

Для оценки финансовой ситуации с точки зрения устойчивости финансового положения ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» необходимо использовать данные о соотношении оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности [34]. По данным таблицы 2.3

видно, что в 2016 году оборачиваемость кредиторской задолженности была ниже, чем оборачиваемость средств в расчетах. Такое соотношение дебиторской задолженности в условиях инфляции оправдано и стабилизирует рыночную устойчивость, потому что кредиторскую задолженность можно рассматривать как средства, привлеченные в оборот, а дебиторскую – как средства, отвлеченные из оборота.

Таблица 2.4

Индикаторы финансовой устойчивости
ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» за 2016-2017 годы

Показатели	На начало 2015 года	На начало 2016 года	На начало 2017 года	Отклонение		Рекомендуемое значение
				Начало 2016/Начало 2017	Начало 2017/Начало 2016	
1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,106	0,095	0,094	(0,011)	(0,001)	= 1
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,49	0,496	0,328	0,006	(0,168)	=0,6:0,8
3. Коэффициент финансовой независимости	0,896	0,913	0,915	0,017	0,002	= 0,5
4. Коэффициент финансирования	9,472	10,541	10,692	1,069	0,151	=1
5. Коэффициент маневренности собственных средств	0,103	0,093	0,046	(0,01)	(0,047)	Оптимально 0,5
6. Коэффициент привлечения заемных средств	0,906	0,087	0,086	(0,009)	(0,001)	-
7. Коэффициент финансовой устойчивости	0,906	0,913	0,915	0,007	0,002	=0,8-0,9; < 0,75
8. Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,096	0,087	0,086	(0,009)	(0,001)	= 0,4
9. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0	0	0	0	0	-

Из анализа данных видно, что в целом за отчетный период наблюдается оптимизация показателей деловой активности по использованию оборотных активов в целом и запасов, а также собственного капитала, что оценивается положительно. Однако снижение эффективности использования

денежных средств, а также замедление оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Результаты хозяйствования характеризуются при помощи показателей объема продаж и величины прибыли, а также уровня рентабельности. Другими словами, финансовые результаты деятельности субъекта хозяйствования (полученная сумма прибыли и уровень рентабельности) тесным образом связаны с процессом продажи продукции (работ, услуг). Прибыль представляет собой часть чистого дохода, который создан в процессе производства и реализованного в сфере обращения, непосредственно получаемый предприятием.

Необходимо проанализировать показатели рентабельности ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» за 2016-2017 годы (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Показатели рентабельности

ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» за 2016-2017 годы (тыс. руб.)

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение	Динамика, %
1. Прибыль от продаж	215057	162971	(52086)	75,8
2. Прибыль до налогообложения	123659	166716	43057	134,8
3. Среднегодовая стоимость собственного капитала	554347,5	560350	6002,5	101,1
4. Рентабельность собственного капитала, % (2/3*100)	22,31	29,75	7,44	-
5. Выручка от продажи (нетто)	395153	319720	(75433)	80,9
6. Рентабельность продаж, % (1/5*100)	54,42	50,97	(3,45)	-
7. Среднегодовая стоимость основного и оборотного капитала	208912,8	185751,4	(23161,4)	88,9
8. Рентабельность основного и оборотного капитала (общая), % (2/7*100)	59,19	89,75	30,56	

По анализу данных таблицы 2.5, можно сделать следующие выводы. Рентабельность основного и оборотного капитала ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» в 2017 году возросла на 30,56%, что

говорит о большей отдаче со 100 тыс.руб. используемых хозяйственных средств: основных фондов и оборотного капитала.

Рост прибыли до налогообложения по предприятию против 2016 года, повлек за собой повышение общей рентабельности Общества. Следовательно, на повышение общей рентабельности основное влияние оказало увеличение прибыли доналогообложения.

Проведя финансовый анализ ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» можно сделать вывод, что это молодое предприятие, которое успешно работает на рынке предоставления гостиничных услуг. Здесь неплохо поставлена работа с персоналом; имеется прибыль; поставлены на современные рельсы маркетинговая политика; функционируют автоматизированные системы управления гостиницей.

2.3. Оценка основных аспектов стратегического планирования деятельности предприятия

В современных условиях хозяйствования предприятие индустрии гостеприимства самостоятельно решает, какие виды услуг и в каком объеме оказывать клиентам, по каким ценам и сколько получить при этом прибыли. В гостиничном бизнесе главное – не разовый, а постоянный поток туристов и просто приезжих [13].

Для оценки стратегического планирования ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» были проведены ознакомления со следующими данными: анализ предприятия в целом, сбор данных для экономического обоснования деятельности предприятия; анализ конкурентной внешней и внутренней среды предприятия.

Постатистическим данным можно увидеть развитие гостиничного бизнеса в городе Белгород (рис.2.1).

Проводя анализ рынка гостиничных услуг с 2010 года по 2017 год видно, что численность размещённых в них лиц, единовременная вместимость, число организаций возросло.

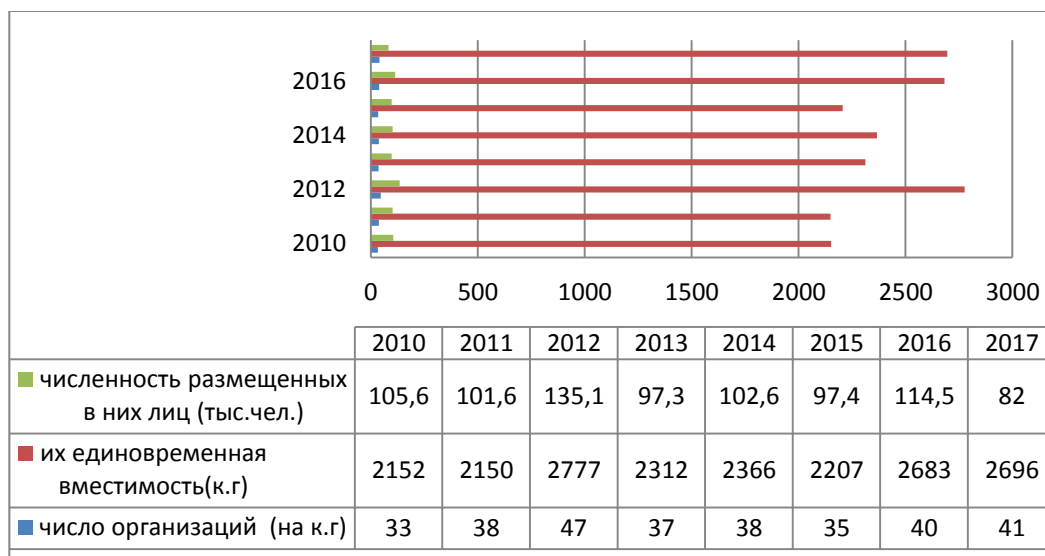


Рис. 2.1 Число гостиницы аналогичных средств размещения в городе Белгород

По данным диаграммы видно, что за последние 7 лет спрос на гостиничные услуги увеличился, а это значит, что и увеличилась конкуренция на рынке гостеприимства.

Проводя анализ конкурентной среды, были выявлены следующие предприятия гостиничного хозяйства (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ основных конкурентов
ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

Название	Категория	Кол-во номеров	Стоимость номера, руб	Услуги
Гостиничный комплекс Аврора	5*	119	4700-19800	Завтрак по системе "Шведский стол" Фитнес-центр круглосуточно, Wi-fi на территории комплекса, круглосуточно закрытая парковка, трансфер в направлении аэропорта и ж/д вокзала, Банкомат, приветственный бокал шампанского при заселении (Welcomedrink) Авиа и ж/д касса в здании Свежая пресса в номере Камера хранения багажа

Амакс Конгресс	3*	265	2320-5360	Бильярдный клуб Аренда конференц-залов и оборудования Room-сервис Визовая поддержка Банкомат Сауна с бассейном Бесплатный высокоскоростной Wi-Fi Интернет Камера хранения Охраняемая автопарковка Трансфер Заказ такси Экскурсионное обслуживание.
Гостиница Белгород	4*		3200-15000	Лобби-бар, конференц услуги, парковка, прокат автомобилей, трансфер, услуги прачечной, Wi-Fi, фитнес зал,
Владимирская	3*	39	1980-5200	Трансфер, завтрак, прачечная, бильярд, продажа сувениров, Wi-Fi, парковка.
Отель Белый город	4*	37	2800-5000	Бесплатный Wi-Fi и проводной доступ в Интернет Конференц-зал и комната переговоров Ресторан "Bulvar" Услуги массажа Трансфер, такси – 24 часа Аренда автомобиля Обслуживание в номерах Камера хранения Бесплатная автостоянка (при наличии свободных мест) Прачечная и химчистка Экскурсионные программы

Конкурентные преимущества ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»:

– Привлекательное расположение гостиницы –внепосредственной близости от Соборной площади, историко-художественного музея-диорамы «Курская дуга», центрального парка культуры и отдыха им. Ленина и живописного парка «Победы», который располагается на берегу реки Везелка. В шаговой доступности от гостиничного комплекса находятся магазины, кафе, аптеки, отделения, а также остановки общественного транспорта, откуда можно без труда добраться в любую часть города.

– Номерной фонд гостиницы отвечает требованиям предъявляемым к гостиницам класса 4*. В октябре 2017 года ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» прошел аккредитацию гостиницы на уровень 4*.

– Устойчивые связи с такими партнерами как: «Туристический портал города Белгорода», «Rockfuturpartner», автоспортивный комплекс «Виразж», «Белсвадьба», студия стильных свадеб «Седьмое небо», банк «Русский стандарт», ресторан «Белый город», воздухопавоние «Белогорья», «туристическая фирма Ильиной», ВТБ, «BaliSPA».

– Сотрудники службы приема и размещения гостиницы обладают высоким уровнем квалификации, знают все тонкости туристской индустрии, способны решить другой вопрос, возникший у гостя во время его проживания в гостинице.

– Ресторан «Континенталь» предлагает гостям широкий спектр услуг – от приемов пищи, включенных в стоимость проживания (завтра, обед, ужин) до организации корпоративных мероприятий (свадьбы, банкеты, корпоративы). Особую роль в функционировании гостиницы играет формат организации завтраков, обедов и ужинов – «шведский стол»

– Услуги фитнес зала – предоставляются гостям отеля на комплексной основе, что способствует повышению лояльности потребителей.

Для выполнения задачи по повышению эффективности и конкурентоспособности гостиничной деятельности были реализованы следующие мероприятия:

– Ежедневные мониторинговые качества работы подразделений гостиницы и сбор данных о мнении клиентов гостиницы о качестве предоставляемых услуг.

– Тренинги с администраторами гостиницы по вопросы повышения качеств оказываемых услуг.

– Проведен ряд переговоров с представителями службы онлайн-бронирования Booking.com, Agoda на предмет: более эффективного представления информации в экстранете-профиля гостиницы, формирования специальных предложений.

– Проводились работы по оперативному устранению неполадок, выявленных в ходе ежедневных и еженедельных инспекций номерного фонда гостиницы.

В условиях рыночной экономики коммерческое предприятие подвержено влиянию факторов внутренней и внешней среды. Они оказывают прямое воздействие на деятельность компании и заставляют ее предпринимать ряд действий для успешного функционирования [27]. Целью любого коммерческого предприятия является получение максимальных доходов при минимальных затратах. Высокая степень неопределенности в развитии рыночной экономики порождает различные виды экономических рисков [48].

С целью предупреждения и минимизации финансовых рисков предприятием было разработано положение о внутреннем финансовом контроле, в соответствии с которым осуществляется непрерывный процесс, состоящий из набора процедур и мероприятий направленных на:

- Осуществление наиболее эффективной деятельности предприятия.
- Обеспечение реализации стратегии и тактики руководства.
- Формирование своевременной и надежной финансовой и управленческой информации
- Повышение качества составления и достоверности бухгалтерской отчетности и ведения бухгалтерского учета.

Перспективы развития обусловлены его стратегическими целями. Предприятию индустрии гостеприимства в современных условиях следует уделять все больше внимание развитию стратегического планирования как инструменту централизованного управления.

В настоящее время внешняя среда меняется намного быстрее и драматичнее, чем даже в начале столетия, это предъявляет новые требования к подходам, используемым при разработке стратегий [14].

Сформировать стратегию организации – значит ответить на вопрос о смысле и назначении деятельности организации в сложившихся

обстоятельствах и превратить эти представления в ориентиры, необходимые для осуществления конкретной управленческой работы. В сочетании с концепциями и подходами, основанными на принципах маркетинга, стратегическое планирование может рассматриваться и как попытка теории и практики управления расширить границы своих возможностей, строя осознанное и контролируемое отношение к более фундаментальным общественно значимым процессам, которые прежде находились за пределами управленческого действия. В этом смысле состратегическим планированием связана одна из магистральных линий развития управления, направленная на системное овладение управленческой практикой новых предметов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности [11].

Необходимость разработки и реализации системы стратегического планирования на гостиничных предприятиях диктуется усиливающейся нестабильностью внешней среды, повышением темпов ее экономических и социальных изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции гостиничных хозяйствующих субъектов [12]. Научное обоснование создания эффективно функционирующей системы стратегического планирования развития гостиниц, повышение уровней эффективности использования ресурсов является условием достижения желаемых ориентиров результативности в перспективном и стратегическом периодах времени.

После выявления и оценки своих главных конкурентов гостиница должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение покупателям услуг по отношению к предложениям конкурентов. В последнее время требования к качеству услуг и сервиса резко выросли, не все отечественные гостиницы отвечают требованиям европейского уровня. Всё это подчёркивает актуальность данной темы. В условиях рыночной экономики возрастают требования ко всем видам сервисного обслуживания в таком сегменте рынка, как предоставление услуг проживания и питания.

В заключение данного раздела можно отметить следующие. ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» является экономически устойчивым предприятием, которое занимает лидирующие позиции на рынке гостиничных услуг. Но несмотря на успешную работу предприятия важно не останавливаться на достигнутом и постоянно совершенствовать свою стратегию планирования.

3. Совершенствование направлений стратегического планирования гостиничного предприятия с целью повышения его конкурентоспособности

3.1. Разработка стратегического плана развития гостиничного предприятия

Основной целью гостиницы является повышение конкурентоспособности и установления важных общеорганизационных целей, на достижения которых должен ориентироваться директор предприятия.

Конкурентоспособность предприятия – это комплекс конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию стабильное получение прибыли не ниже среднеотраслевого уровня независимо от изменений внешних условий деятельности предприятия [35].

Для улучшения конкурентоспособности ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» предлагается разработать стратегический план по внедрению такого комплекса услуг, как SPA процедуры.

При развитии стратегии был проанализирован рынок внешней и внутренней среды предприятия, результаты которого представлены в SWOT-анализе, который отражает возможности и потенциальные угрозы [38].

Возможности могут повысить уровень конкурентоспособности, и если заранее разглядеть возможную угрозу для предприятия, то ее своевременно можно предотвратить или превратить в новую возможность для гостиницы (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

SWOT-анализ ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие высококвалифицированного персонала; Высокое сервисное обслуживание; Наличие постоянных клиентов; Удобное расположение.	Наличие более дешёвых гостиниц не менее привлекательным сервисом; отсутствие отдела маркетинга.

Возможности	Угрозы
Расширение спектра услуг; Повышение звездности отеля; Расширение клиентской базы.	Риск простоя крупных вложений в связи с невозможностью в реализации; Конкуренция со стороны других гостиниц.

Исходя из данного анализа, можно выявить следующие сильные стороны ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт», которые могут быть использованы для составления эффективного стратегического плана:

– ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» несмотря на небольшой срок существования на рынке сервиса имеет значительный опыт в предоставлении гостиничных услуг;

– имеет квалифицированный персонал;

– соответствие цены и качества;

– имеются дополнительные услуги для гостей (круглосуточная стойка регистрации, ускоренная регистрация заезда /отъезда, визовая поддержка, банкомат на территории отеля, камера хранения багажа, аппарат для чистки обуви);

– при имеющейся конкуренции, ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» благодаря качественному и разнообразному предоставлению услуг занимает устойчивую позицию на рынке гостиничных услуг.

К слабым сторонам ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» можно отнести следующие:

– отсутствие отдела маркетинга лишает предприятие в привлечении новых клиентов;

– наличие не дорогих гостиниц с не менее привлекательным обслуживанием.

На основе проведенного SWOT- анализа были поставлены следующие цели:

– разработать и внедрить такой комплекс услуг, как SPAпроцедуры;

- разработать рекламную политику внедряемой услуги, которая приведет к увеличению клиентской базы;
- разработать и применить систему скидок на SPA процедуры для постоянных клиентов и новых посетителей гостиницы.

Исходя из поставленных целей, разработаем стратегический план для ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт», который направлен на достижение главной цели увеличения конкурентоспособности предприятия.

SPA услуги – это экономически оправданный вид деятельности, который отлично взаимосвязан с гостеприимством. Развитие SPA услуг на территории отелей с классификацией 3-4 звезды набирает популярность. Во-первых, это здоровый образ жизни, который стал обязательной составляющей для большого количества людей; во-вторых, активная жизнь порождает у людей хроническую усталость, а это вызывает особую потребность в расслаблении; в-третьих, красота – это совокупность качеств, доставляющих наслаждение взору; всё красивое, прекрасное.

Внедрение SPA услуг в гостинице позволит создать возможность укрепления постоянных, а так же привлечения новых клиентов.

Качественное предоставление таких услуг важно для предприятия, так же как и комфортабельный номер или соответствующий уровню ресторан. Стандарты, применяемые к SPA услугам в гостинице, заметно отличаются от стандартов к обычному салону красоты. Отели SPA являются разновидностью SPA-центров, с достаточно четкими стандартами самих услуг (общеоздоровительных, рекреационных и эстетических). Отели SPA отличаются от обычных городских спецификой пакетного предложения, соответствующего профилю клиента гостиницы, ограниченного сроками пребывания в определенной гостиничной инфраструктуре.

Благодаря специфическому профилю клиента отельного SPA, наиболее востребованными являются экспресс-программы, комплексные пакеты услуг по схеме Day Spa и целевые процедуры для различных групп потенциальных клиентов.

Внедрение SPA услуг способствует улучшению функционирования предприятия в сфере сервиса, увеличит его конкурентоспособность и будет способствовать привлечению клиентов, которые повлияют на рентабельность предприятия.

Для достижения второй цели необходимо разработать рекламную стратегию, которая окажет влияние на спрос внедряемой услуги. Рационально будет инвестировать средства в рекламу, направленную на повышение степени доверия потребителей к предприятию:

- реклама в СМИ;
- радио;
- сайт предприятия.

Дополнительную информацию клиент может получить в самой гостинице.

Третья цель предполагает разработку системы скидок, которая будет направлена на удержание постоянных клиентов и привлечение новых, а также на популяризацию SPA услуг предприятия.

Дисконтная программа должна отвечать стратегическим целям и задачам:

- привлечь большое количество посетителей данных процедур;
- увеличить объем продаж данных услуг;
- увеличить прибыль предприятия.
- заинтересовать постоянных посетителей;
- проявить повышенное внимание во время предоставления услуг;
- предоставить индивидуальные скидки;
- повысить количество постоянных клиентов.

Основным инструментом дисконтной программы будет дисконтная персональная карта, в получении услуги с определенным набором бонусов. Любому гостю приятно получить персональную дисконтную карту, которая подчеркивает его статус, как дорогого клиента.

Предоставление дисконтных карт будут зависеть от программы:

- программы с фиксированной скидкой. Самая понятная и простая программа, при которой клиент или покупатель имеет постоянное право на фиксированную скидку, которая может зависеть от размера уплаченной суммы;

- программы с накопительной скидкой. Накопительная дисконтная программа в своем названии содержит принцип участия в ней, т.е., чем больше клиент тратит, тем выше становится его скидка. Но при этом всегда есть определенный порог суммы покупок, которого нужно достичь в этой программе;

- программы бонусные. Дисконтно-бонусная программа завязана на накоплении баллов или любой другой условной виртуальной валюты, которую затем можно обменять на товар или оплатить ею часть покупки. Некоторые организации создают каталоги бонусных товаров или услуг. В целом привязка бонусов может обыгрываться по-разному, в зависимости от приоритетов компании.

Дисконтная программа ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» будет строиться на системе накопительных скидок, так как высокий фактор стимулирования к покупке, привязывает к накоплению скидки в одной компании.

Неотъемлемой частью стратегии дисконтной программы является ценовая политика.

Цена – это те деньги, которые клиенты платят за услуги. Но это еще не все. Цена в глазах клиента способна как привлечь, так и оттолкнуть. Необходимо понять, чем руководствуются клиенты, пользуясь предлагаемыми услугами. Цена и стоимость – это разные понятия. Цена – это «жертва», на которую должен пойти клиент, чтобы стать обладателем блага в виде салонной услуги. Стоимость же – это осознанная взаимосвязь между качеством услуги и ее ценностью, то есть удовлетворенностью клиента. Чем грамотнее соотношение цены, качества и сервиса, тем выше стоимость услуги в глазах потребителя. Необходимо как можно больше повысить

потребительскую стоимость услуг, чтобы она максимально превышала стоимость понесенных издержек [36].

Ценовая политика будет устанавливаться, исходя из вида оказываемых услуг и процедур, розничной наценки на профессиональную косметику, платёжеспособности клиентов и желание (потребность в данном виде услуг) и закупочной стоимости используемых материалов. Материалы планируется закупать у ведущих производителей.

Прибыльность работы напрямую связана с накладными расходами. Если минимизировать их, это послужит конкурентным преимуществом. Если же сумма расходов высока, а следовательно, высока и себестоимость работы, то, чтобы не обанкротиться, нужно производить больше дохода [38].

Наглядным показателем для определения того, насколько выгоден кабинет, является средний счет с одного клиента. Получить эту цифру, можно взяв цифру продаж за месяц и разделив ее на количество клиентов. За ориентир можно взять SPA-индустрии: имиджевых услуг, маникюра-педикюра, косметологии. Чтобы предприятие могло получать прибыль, средний счет клиента должен превышать эту сумму. Это достигается организацией спроса на дополнительные услуги, а также обеспечением системы розничной торговли косметическими средствами.

Определяя стоимость SPA-услуги важно учитывать множество моментов: уровень спроса, воспринимаемую ценность товара, уровень конкуренции. Консультанты семинаров по развитию бизнеса индустрии красоты советуют себестоимость косметического средства умножать на 2 в (более мелких городах) и умножается на 5 (в городах миллионниках).

Некоторые предприятия устанавливают стоимость на услуги, предлагаемые их поставщиком, в таком случае цена услуги будет, на предлагаемые SPA-услуги индивидуальным решение каждого салона. Главное, чтобы услуга продавалась и приносила прибыль.

Цены на услуги нужно определять, учитывая характеристики услуг и категории посетителей. Для этого нужно сформировать SPA-пакеты.

Формирование SPA-пакетов – задача творческая и сложная. Однако, менеджер или координатор, отвечающий за составление SPA-программ, зачастую ориентируется исключительно на экономическую целесообразность внедрения той или иной программы.

Таким образом, и появляются пакеты состоящие, например, только из массажных процедур. Между тем, гость SPA оценивает предложения по критериям эффективности и целостности воздействия, и неправильно сформированный пакет не будет иметь как коммерческой, так и эстетической привлекательности.

Чтобы правильно сформировать SPA-пакеты, необходимо придерживаться следующих принципов:

- целостность направления;
- целостность косметических средств;
- целостность специалистов;
- целостность места;
- целостность времени.

Таким образом, предлагаемая тактика формирования SPA-пакетов позволит не только эффективно использовать силы и средства предприятия и команды, но и даст эффективный инструмент воздействия на гостя, с учетом его понимания SPA, холистичности, физиологичности и последовательности процедур.

3.2 Оценка эффективности мероприятий стратегического планирования предприятия

Выполнение всех мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности и увеличению объемов реализации услуг позволит ООО «Белгород-строймонтаж-Комфорт» улучшить свое финансовое состояние.

Расчеты эффективности мероприятий предусматривает установление возможного увеличения выручки от реализации услуг и прироста прибыли предприятия.

Целью проекта является разработка стратегического плана для ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт», а именно внедрение таких услуг, как SPAпроцедуры. Концепция данного плана заключается в улучшении конкурентных преимуществ предприятия. Внедряемая услуга будет включать в себя следующие виды процедур: массаж лица; массаж классический; медовый массаж; детский массаж (от 3х лет до 14 лет) общий.

Услуги будут предоставлять высококвалифицированные специалисты.

Ориентировочный прейскурант представлен в (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Прейскурант SPA процедуры

Наименование	Времясеанса	Описание
Классический массаж лица	30 мин.	600р.
Лифтинг – массаж	40 мин.	850р.
Лимфодренажный массаж	30мин.	900р.
Массаж спины	40 мин.	750р.
Шейно-воротниковая зона	20 мин.	400р.
Шейно-грудной отдел	25 мин.	550р.
Массаж рук	30 мин.	350р
Массаж ног	30 мин.	450р.
Массаж головы	20 мин.	300р.
Массаж живота	20 мин.	300р.
Антицеллюлитный массаж (всего тела)	50 мин.	1200р.
Медовый массаж спины	15-25 мин.	800р.

Для обеспечения преимущества перед конкурентами упор будет сделан на профессионализм персонала, качество сервиса, ценовую доступность услуг.

Целевая аудитория будет ориентирована на два клиентских потока – посетители гостиницы и жители города. Гости проживающие в отеле, как правило находятся в нем в течение нескольких дней и являются потребите-

лями, в первую очередь, услуг фитнес-зоны, а также некоторых косметических и SPA-экспресс уходов. Если SPA не полностью загружены посетителями из отеля, всегда есть возможность привлечь клиентов извне.

SPA зона будет располагаться на цокольном этаже площадью 60м². В имеющейся зоне будет находиться массажный разделенный на две зоны кабинет, раздевалка. На ремонт помещения потребуется 200000р. Подробнее первоначальные затраты представлены в (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Затраты на внедрение новых услуг

Наименование	Цена
Массажная кушетка	31800
Столики и тележки для SPA процедур	9600
Аксессуары для SPA	14000
Шкаф	8000
Расходные материалы	30000
Оборудование для раздевалки	39768
Итого	91768

Для предоставления SPA услуг потребуется два специалиста по массажу. Фонд оплаты труда данных сотрудников составит 25 000 р.

Обязанности по руководству внедряемых услуг будет исполнять директор и администратор, находящийся в его подчинении. В работу администратора войдет решение всех организационных вопросов, документооборот. В качестве производственного звена выступят специалисты по массажу, занимающиеся предоставлением SPA услуг.

Стартовые вложения данного проекта составят 301 768р. Инвестиционные затраты представлены в (табл.3.3)

Таблица 3.3

Инвестиционные затраты

Затраты	Статья затрат	Сумма, руб.
Вложение в недвижимость	Ремонт помещения	200000

Оборудование помещения	Закупка оборудования	91768
Не материальные активы	Стартовая рекламная компания	10000
Итого		301768

Таблица 3.4

Постоянные ежемесячные затраты

Наименование	Сумма, руб
Заработная плата	50 000
Расходные материалы	30000
Реклама	5000
Итого	85000

Таблица 3.5

Ежемесячный доход

Название	Сумма, руб.
Средний чек	900
Среднее количество в день	8
Среднее количество в месяц	248
Потенциальная выручка	223200

Условиями, принятыми в расчетах стали: средний чек – 900 руб. среднее количество посетителей в месяц 248.

Прибыль $223200 - 85000$ (постоянные расходы) = 138200 рублей в месяц. За вычетом налога (УСН 10%), чистая прибыль 124380 рублей.

Рентабельность составила $2,62 > 1$, это значит, что на ед. затрат приходится 2,62 рублей дохода.

Таблица 3.6

Прогнозные значения чистой прибыли в результате реализации проекта

Годы n	начальные инвестиционные затраты (-) И чистые денежные потоки	дисконтный множитель при ставке "0,2", равной $(1 + r)^{-n}$	современная стоимость	современная стоимость нарастающим итогом
A	1	2	3	4

0	-301768	1	-301768	-301768
1	124380	0.83	103235.4	-198532.6
2	154512	0.69	106613.3	-91919.3
3	189163.8	0.58	109715	17795.7
4	229013.37	0.48	109926.4	127722.1
5	274840.376	0.4	109936.2	237658.3
NPV				237658.3

Срок окупаемости данных услуг равен 1,4 года, это говорит о том, что проект окупится через один год и четыре месяца работы. Дисконтированный срок окупаемости равен 2.4 года, это говорит о том, что проект окупится через два года и четыре месяца.

Таким образом, получены следующие данные по проекту:

- первоначальные затраты – 301768 руб.;
- чистая приведенная стоимость – 17795.7 руб.;
- рентабельность – 2,62 руб/руб.;
- простой срок окупаемости – 1.4 года;
- дисконтированный срок окупаемости – 2.4 года.

Любой новый проект имеет свои риски. Под риском понимается вероятное событие, в результате которого теряется возможность достижения планируемых результатов. К рискам эффективности данного стратегического мероприятия можно отнести следующее (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Риски и гарантии стратегического мероприятия

Риск	Вероятность наступления	Степень тяжести последствий	Меры по предотвращению
Конкуренция со стороны других гостиниц	средняя	средняя	Развитие систем лояльности, клиентоориентированный сервис, пересмотр ценового предложения, найм высококвалифицированного персонала

Рост цен на расходные материалы	низкая	низкая	Сокращение издержек, развитие программ лояльности, пересмотр ценовой политики
Снижение спроса на услугу в результате кризисных экономических ситуаций	средняя	средняя	Предоставление скидок, создание финансовой подушки безопасности

Если заранее проанализировать возможные риски, то можно предотвратить будущие убытки предприятия. Основными решениями снижения данных факторов будет: уменьшение издержек предприятия, расширение ассортимента предлагаемых услуг. В целом риск данного стратегического мероприятия оценивается как не существенный.

Вследствие разработки стратегического плана по повышению конкурентоспособности ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» можно отметить, что показатели финансово-экономической деятельности имеют положительную динамику, что показывает эффективность предложенной стратегии.

Заключение

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга, опирающееся на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Результатом стратегического планирования является детальный, всесторонний, комплексный план, направленный на осуществление миссии предприятия и достижение его целей. Стратегический план разрабатывается высшим руководством предприятия, но его реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Особенностью является разработка стратегических планов не только с позиций эффективности, прибыльности предприятия, но и с целью создания наиболее благоприятных условий труда его служащих. Помимо этого стратегический план включает в себя элементы корпоративной культуры и отражает те индивидуальные особенности организационной структуры предприятия, которые определяют его лицо, его место в ряду других предприятий. Стратегический план, разрабатываемый руководством фирмы, особенно эффективен в таких предприятиях, которые заботятся о повышении профессионального мастерства своих сотрудников и потребительских качеств, производимых товаров или услуг, каковыми являются в первую очередь туристические предприятия, а также другие предприятия, работающие в сфере услуг.

На текущий момент времени стратегия развития ООО «Белгородстрой-монтаж-Комфорт» решает текущие задачи, необходимые для устойчивого положения на рынке гостиничного бизнеса.

С помощью SWOT-анализа были выявлены сильные стороны предприятия такие как: наличие высококвалифицированного персонала,

высокое сервисное обслуживание, наличие постоянных клиентов, удобное место расположения.

Проведя анализ конкурентной среды, были выявлены следующие предприятия гостиничного хозяйства: Гостиничный комплекс Аврора, Амакс Конгресс, Гостиница Белгород Владимирская Отель Белый город

Для улучшения конкурентоспособности ООО «Белгородстроймонтаж-Комфорт» предлагается разработать стратегический план по внедрению такого комплекса услуг, как SPA-процедуры.

Внедрение SPA услуг в гостинице позволит создать возможность укрепления постоянных, а так же привлечения новых клиентов.

Обязанности по руководству внедряемых услуг будет исполнять директор и администратор, находящийся в его подчинении. В работу администратора войдет решение всех организационных вопросов, документооборот. В качестве производственного звена выступят специалисты по массажу, занимающиеся предоставлением SPA услуг.

Таким образом, получены следующие данные по проекту:

- первоначальные затраты – 301768 руб.;
- чистая приведенная стоимость – 17795.7 руб.;
- рентабельность – 2,62 руб/руб.;
- простой срок окупаемости – 1.4 года;
- дисконтированный срок окупаемости – 2.4 года.

Грамотно организовав SPA-зону, вечное стремление людей к красоте и здоровью, убежденность, что в "человеке все должно быть прекрасно" позволяют с уверенностью сказать, что услуги SPA будут востребованы.

Список используемых источников

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст]: – М.: Финансы и статистика. 2009. – 369 с.
2. Акулин И. Л. Маркетинг [Текст]: учебник / И. Л. Акулич. – М.: Эксмо. 2010. 143 с.
3. Алексеева М. М., Планирование деятельности фирм [Текст]: учебно – методическое пособие. Александрова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 287 с.
4. Брезин И. С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика [Текст]: учеб. пособие / И. С. Березин. – СПб.: Герда, 2011. – 416 с.
5. Браймер Р. А. международный маркетинг [Текст]: учеб. пособие / Р. А. Браймер. – М.: Аспект-Пресс, 2010. – 254 с.
6. Бублик В. А. статистическое исследование в маркетинге [Текст]: метод. пособие / В. А. Бублик. – М.: Изд-во «Ось-89», 2008. – 154 с.
7. Бухалков М. И. Внутреннее планирование [Текст]: учебник 2е изд./ Л. В. Ваген. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2011. – 412 с.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст]: – М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2012. – 312 с.
9. Вихинский О. С. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для эконом. спец. вузов / О. С. Виханский. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 23 с.
10. Грязнов В. А. Оценка бизнеса / М. А. Федотова / 2009. 358 с.
11. Горемыкин В. А. Стратегическое планирование на предприятии. [Текст]: М. Трикта. 2010. 365 с.
12. Голубков Е. П. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Голубков, М. М. Максцев, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2012. – 212 с.

13. Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Текст] : учеб.пособие / В. И. Грушенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 42 с.
14. Гуськов Ю. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.пособие / Ю. А. Гуськов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 192 с.
15. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция, а также методы планирования [Текст] / В. С. Ефремов. – Москва: ЭКОНОМ, 2015. – 657 с.
16. Зайцева Н. А. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Зайцева. – М.: Академия, 2016. – 240 с.
17. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений [Текст] / А. Т. Зуб // Помощь управленцу. – 2011 №9. – С. 3-4.
18. Исмаев Д. К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: учеб.пособие для вузов и колледжей [Текст] / Д. К. Исмаев. – М. 2017. – 106 с.
19. Каранович М. К. Основные индикаторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг [Текст] / М. К. Каранович // Известия Сочинского государственного университета. – 2012. №4 – с. 54-58.
20. Лясков В. И. Маркетинг: учеб. пособие для вузов [Текст] / В. И. Ляско. – М. : Изд-во «Экзамен», 2013. – 288 с.
21. Лесник А. Л. Методика проведения маркетинговых исследований [Текст]: учебник / А. Л. Лесник. – М.: ООО «САС ПЛЮС», 2011. – 126 с.
22. Ляпина И. Ю. Основы маркетинга [Текст]: учебник / И. Ю. Ляпина. – М.: ПрофОбрИздат, 2010. – 187 с.
23. Маркетинговая стратегия: теория и практика [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://powerbranding.ru/>
24. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В. Д. Маркова. – Москва: АСТ, 2014. 16 с.
25. Мещеряков А. А. Организация деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / А. А. Мещеряков. – Москва: Центр учебной литературы, 2012. – 608 с.

26. Низимко В. К. Основы менеджмента [Текст]: учебно-методическое пособие / В. К. Назимко. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 256 с.
27. Нилли Э. призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе, а также управление [Текст] / Э. Нилли, К. Адамс, М. Кеннерли. – Москва: Баланс-Клуб, 2015. – 400 с.
28. Ольхова Л. А. Менеджмент [Текст]: бизнес-курс / Л. А. Ольхова. – Москва : Юрайт, 2012. – 256 с.
29. Портер Е. Майкл. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е. Майкл. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 328 с.
30. Портер М. Конкурентная стратегия [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес-бук, 2014ю – 301 с.
31. Платонов К. К. Стратегическое планирование [Текст]: учеб.пособие / К. К. Платонов. – М.: Наука, 2011. – 250 с.
32. Портер М. Конкурентоспособность. Конкуренция [Текст] / М.: Дело, 2012. – 320 с.
33. Серпилин А. основные подходы к разработке, также внедрению стратегии развития предприятия [Текст] / А. Серепилин // Проблемы теории, а также практика управлени. 2016. – № 6. – 55-56 с.
34. Скобкин С. С. Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием индустрии гостеприимства и туризма [Текст] / С. С. Скобкин // Парад отелей. – 2011. – №6 (33). – 32-35 с.
35. Савельева Н. А. Конкурентоспособность предприятий [Текст] : монография / Н. А. Савельева, Е. В. Терехова. – Ростов н/Д. : Институт архитектуры и искусств ЮФУ, 2010. – 184 с.
36. Савчук В. П. Учебник «Оценка эффективности инвестиционных проектов» [Электронный ресурс]: <http://www.cfin.ru>
37. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.пособие / А. А. Томпсон. – Москва : ЭКОНОМ, 2016. – 334 с.
38. Турбилин А. И. Оценка конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. И. Турбилин // Экономический анализ. – 2014. – №7. – С. 56

39. Фомин В. Н. Экономика предприятия сервиса [Текст] / В. Н. Фомин // Экономический журнал. – 2014. – №2. – С. 32.
40. Толмачова Е. К. Основы управленческого консультирования [Текст] / Е. К. Толмачова // Финансы и статистика. – 2013. – №5. – С. 421.
41. Фахтудинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление [Текст] : учеб.пособие / Р. А. Фахтудинов – М. : Наука, 2013. – 242 с.
42. Фомин В. Н. Экономика предприятия сервиса [Текст] / В. Н. Фомин // Экономический журнал. – 2014. – №2. – С. 32.
43. Чандлер А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – Бостон : 1961. – 352 с.
44. Чернов С. С. Классификация стратегий организации от теории к практике [Электронный ресурс] / С. С. Чернов, П. В. Хвостенко. – Москва, 2015. – Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/Chernov_Khovostenko/pdf.
45. Шайденко Н. А. Менеджмент [Текст] : учеб.пособие / Н. А. Шайденко. – Москва: Инфра-М, 2012. – 336 с.
46. Шапкин И. Н. Менеджмент. Теория и практика [Текст] : учебник / И. Н. Шапкин. – Москва: Юрайт, 2015. – 692 с.
47. Шауберт О. Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия [Текст] / О. Ю. Шауберт // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №2. – С. 87-93.
48. Щиборщ К. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России [Текст] / К. В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2016. – 320 с.
49. Ялунина, Е. Н. повышение эффективности развития с помощью инструментов стратегического управления [Текст] / Е. Н. Ялунина // Российское предпринимательство. – 2014. – №5. – С. 41.
50. Яшева. Г. А. Экономический анализ организации [Текст] : учеб.пособие / Г. А. Яшева – М. : Альфа, 2012.- 314 с.

Приложение