

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Восточно-Казахстанский Государственный Технический  
Университет им. Д.М. Серикбаева**

Чувилина  
Галина Павловна

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
РЕСТОРАННО – ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ТОО  
«ОСКЕМЕНТУРИСТ»)**

Специальность 6N0506 – «Экономика»

Реферат магистерской работы

г. Усть-Каменогорск 2010

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении Восточно-Казахстанский Государственный Технический Университет им. Д.М. Серикбаева.

Научный руководитель: профессор экономических наук, доцент ВАК Краузе Нина Васильевна

Ведущее предприятие: ТОО «Оскементурист» г. Усть-Каменогорск

Защита состоится 22 июня 2010 г. на заседании ГАК «Восточно-Казахстанский Государственный Технический Университет им. Д.М. Серикбаева» по адресу: г. Усть-Каменогорск, ул. Серикбаева 19

## ВВЕДЕНИЕ

Представленная магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. В работе 105 страниц, 19 таблиц, 16 рисунков, 30 формул, 45 литературных источников.

**Ключевыми словами исследования** являются: гостиничный бизнес, гостиничный продукт, стратегия развития гостиничного предприятия, качество услуг, конкурентоспособность гостиничных услуг, управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия.

**Актуальность темы исследования.** Эффективность деятельности предприятий гостиничного хозяйства как самостоятельных хозяйствующих субъектов в условиях развивающегося рынка гостиничных услуг, усиливающейся конкуренции в существенной мере зависит не только от предпринимаемых управленческих воздействий текущего, средне-, долгосрочного характера на объект управления (гостиницу), но и стратегического управления развитием гостиниц.

Необходимость разработки и реализации стратегии развития гостиничного бизнеса диктуется усиливающейся нестабильностью внешней среды, повышением темпов ее экономических и социальных изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции гостиничных хозяйствующих субъектов. Стратегия управления гостиничными предприятиями призвана обеспечивать экономический рост в условиях неопределенности социально-экономического развития гостиничного хозяйства, значительных инновационных изменений, расширять горизонты предвидения и тем самым создавать возможность своевременной ответной реакции предприятия гостиничного хозяйства на те изменения, которые происходят во внешней среде.

Таким образом, актуальность темы исследования вытекает из необходимости решения основных экономических и управленческих задач по устранению сложившихся проблем социально-экономического развития гостиниц, на основе формирования стратегии развития гостиничного хозяйства.

**Объектом исследования** проекта является ТОО «Оскементурист», осуществляющее свою деятельность на рынке гостиничных услуг.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления гостиничным бизнесом и складывающиеся между субъектами рынка гостиничной индустрии.

**Целью** данной работы является формирование экономической стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса на примере ТОО «Оскементурист».

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть методологические и методические основы стратегического планирования в гостиничном бизнесе;

- выполнить оценку финансово-хозяйственной деятельности ТОО «Оскементурист»;
- выполнить анализ конкурентной среды рынка гостиничных услуг;
- выполнить комплексную оценку конкурентоспособности гостиничного предприятия;
- выдвинуть основные рекомендации для разработки стратегии ТОО «Оскементурист».
- разработать предложения и рекомендации по формированию эффективной системы управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия.

**Методологическую и теоретическую основу** исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления и методологии стратегической деятельности предприятий и организаций гостиничной индустрии: О. С. Виханского, М. Портера, Е. А. Джанджугазовой, В.А Мошнова, О.П. Ефимовой, Н. И. Кабушкина, Ф. Котлера, А. Д. Чудновского и других.

**Информационной базой** исследования послужили научные публикации в печатных и электронных средствах массовой информации, а также материалы финансовой отчетности предприятия.

Исследование выполнено с использованием общенаучных **методов** и приемов: сравнительного и экспертного анализа, экономико-математическое моделирование.

**Научная новизна** магистерской работы заключается в использовании комплексной оценки конкурентоспособности, как основы формирования стратегии предприятия.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что исследование доведено до конкретных рекомендаций по разработке экономической стратегии развития гостиничного предприятия.

**Сведения о публикациях.** Основные тенденции развития ресторанно-гостиничного бизнеса РК// Материалы 10 Республиканской НТК студентов и магистрантов «Экономико-управленческие проблемы инновационного развития общества» - г. Усть-Каменогорск, ВКГТУ им. Серикбаева, 2010, с. 43 – 44 - 0,15 п.л.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обоснована актуальность темы, поставлена цель написания магистерской работы, определены объект и предмет исследования, задачи.

**В первой главе** магистерской работы «Методологические и методические основы стратегического планирования в гостиничном бизнесе» исследованы теоретические основы стратегического планирования в гостиничной индустрии, рассмотрены методические вопросы комплексной оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Исследование теоретико-методологических аспектов формирования и развития гостиничного бизнеса выдвигают необходимость выявления экономического содержания и сущности понятий, как «гостиничные услуги», «гостиничное хозяйство». Гостиничные услуги – единый гостиничный продукт, состоящий из основных и дополнительных, платных и бесплатных услуг, предоставляющих гостиничными предприятиями для удовлетворения потребностей посетителей. Гостиничное хозяйство - это совокупность всех гостиничных предприятий, предназначенных для приема и обслуживания гостей.

Рассматривая экономическое содержание гостиничных услуг необходимо раскрыть их особенности, которые, на наш взгляд, заключаются в следующем:

- гостиничные услуги обладают неосязаемостью, непосредственным взаимодействием исполнителя и потребителя, непостоянством качества, неспособностью к хранению, совпадением процессов их производства и потребления;

- включают основные (проживание, питание), дополнительные и сопутствующие услуги (сервис в номер, фитнес-центр, салон красоты, сад, массаж, сувенирный магазин, бассейн, ресторан, бар, прачечную, казино, пляж, паркинг, прокат автомобилей, велосипедов, мини-маркет, турбюро и прочее);

- весь цикл создания, оказания и потребления услуг в гостинице связан с двумя неотделимыми факторами: материально-технической базой (помещения, техническое оборудование и т.д.) и человеческими ресурсами (персонал, посетители гостиницы). Квалификация и компетенция сотрудников влияют на качество, своевременность и эффективность гостиничного обслуживания;

- спрос на гостиничные услуги зависит от фактора сезонности и обуславливает их диверсификацию с целью уменьшения влияния временного фактора.

Исследуя современные тенденции в области развития гостиничной индустрии, выявлены основные:

- распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей;

- растущая демократизация гостиничной индустрии, которая в значительной степени способствует повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя;

- усиление специализации гостиничного бизнеса позволяет более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков;

- образование международных гостиничных и ресторанных цепей;

- глубокая персонификация обслуживания и полная концентрация на запросах и потребностях клиентов;

– широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий.

Были исследованы теоретические основы стратегического планирования предприятия, определена сущность следующих основных понятий. Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Стратегическое планирование – процесс определения стратегии предприятия путем анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов.

Рассмотрены основные этапы формирования экономической стратегии предприятия, включающее в себя поиск новой идеи, формирование миссии и целей предприятия, анализ внутренней и внешней среды предприятия, выбор стратегических альтернатив, реализация стратегии.

Также была рассмотрена методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия по методике, предложенной В.А. Мошновым. Основой данной методики является построение многоугольников конкурентоспособности, которые представляют собой графическое отображение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей. Данная методика является удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов. И позволяет анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих конкурентное положение предприятия на рынке.

Кроме того, в работе представлены классические методики стратегического анализа: SWOT-анализ и портфельный анализ.

SWOT-анализ, позволяющий выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы.

Метод портфельного анализа так называемая матрица Бостонской консультационной группы, который позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка.

**Во второй главе** «ТОО «Оскементурист» как объект исследования» дана общая характеристика деятельности гостиничного предприятия, проведен анализ финансовой деятельности и основных технико-экономических показателей предприятия.

Был проведен анализ современного состояния развития гостиничного рынка в Восточно–Казахстанской области за 2004-2008 гг., который показал, что произошло увеличение количества гостиничных предприятий в 1,8 раз (рисунок 1), количества обслуженных посетителей в 1,07 раза, объема оказанных услуг в 2,8 раза. Все это свидетельствует об устойчивом и динамичном развитии гостиничного сектора. В то же время гостиницы

имеют низкие коэффициенты загрузки (12,8%) из-за высокого уровня цен и использования частных квартир под размещение посетителей.

Наибольшее количество единиц предприятий гостиничного хозяйства в Восточно-Казахстанской области находятся в городах Усть-Каменогорск, Семей и в Зыряновском районе.



Рисунок 1 - Динамика изменения количества гостиничных предприятий Восточно-Казахстанской области за 2004-2008 гг.

Объектом исследования в работе является ТОО «Оскементурист» в г. Усть-Каменогорске. ТОО «Оскементурист» является юридическим лицом по законодательству РК и осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные законом, а именно оказание гостиничных услуг, услуг общественного питания и торговли, услуги по сдаче в наем собственного имущества. ТОО «Оскементурист» ведет свою деятельность на базе гостиничного комплекса «Турист».

В ходе проведенного анализа финансового состояния предприятия были сделаны следующие основные выводы: доход от реализации работ и услуг в 2009 году составил 56211 тыс. тенге, по сравнению с 2008 годом уменьшился на 5,4%. Одной из причин является снижение коэффициента загрузки гостиницы в 2009 году на 8,9%. Произошло снижение рентабельности по всем показателям в 2009 г. по сравнению с 2008 г., хотя коэффициенты рентабельности по всем показателям можно определить как высокие. Анализ источников средств предприятия на конец 2009 года показал, что собственный капитал составляет 93,56%, обязательства составляют 6,44%. Финансовое положение ТОО «Оскементурист» характеризуется как абсолютно устойчивое.

Так же в работе был проведен анализ себестоимости услуг (затрат) гостиничного хозяйства, дана характеристика эксплуатационной программы гостиничного предприятия и разработан прогноз объемов реализации гостиничных услуг.

**Третья глава** «Выбор стратегии развития предприятия» посвящена формированию основных направлений разработки стратегии ТОО «Оскементурист» и вопросам разработки предложений и рекомендаций по формированию эффективной системы управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия.

Проведен анализ конкурентной среды рынка гостиничных услуг, основанный на методике диагностики конкурентной среды рынка, способы расчета показателей необходимых для анализа следующие:

- показатель динамики рынка;
- показатель интенсивности конкуренции по динамике рынка;
- показатель рентабельности рынка;
- показатель интенсивности конкуренции по рентабельности рынка;
- рыночную долю каждого из конкурентов;
- показатель интенсивности конкуренции по распределению рыночных долей;
- обобщенный показатель интенсивности конкуренции.

Так же был проведен SWOT-анализ ТОО «Оскементурист», результаты которого позволяют четко представлять себе преимущества и недостатки предприятия, а также ситуацию на рынке. SWOT-анализ помогает структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы, следовательно, принимать верные стратегические решения. Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции (услуг) и предприятия в целом.

Так как предприятия индустрии гостеприимства функционируют в условиях развивающихся рынков, то происходит усиление воздействия рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев. Поэтому определяющими дальнейшее развитие предприятий индустрии гостеприимства на наш взгляд должны стать:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность предприятия.

Одним из показателей конкурентоспособности гостиничного предприятия является качество услуг. В исследовании представлена интервальная модель качества услуги, в которой отражены основные требования к ожидаемому качеству услуг (рисунок 2). Эта модель описывает разрывы, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами, они возникают в результате:



- неадекватного представления у работников и клиентов сути качества услуги;
- наличия представления у работников о невозможности выполнения запрашиваемой услуги по каким-то причинам;
- отсутствия совпадения целей у работника гостиницы и ее клиента;
- неадекватности и несовпадении этапов реализации отдельных задач.

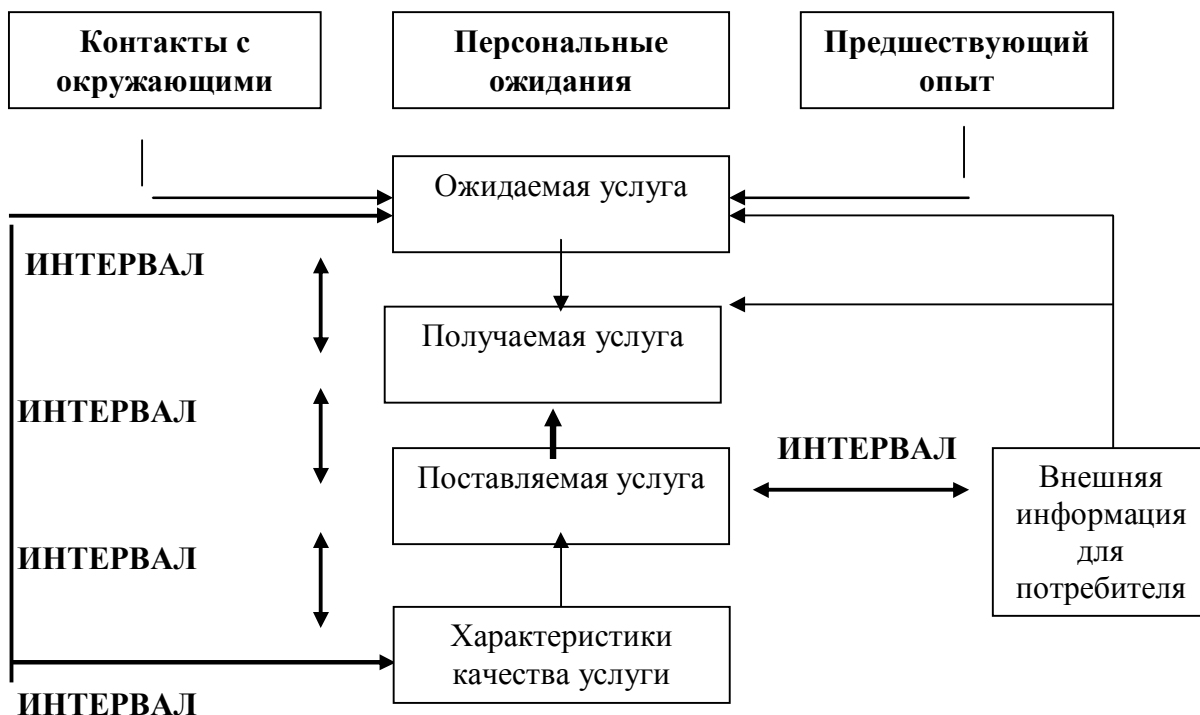


Рисунок 2 - Интервальная модель качества услуги

Управление процессами предоставления услуг в гостиничном бизнесе имеет ряд особенностей. Во-первых, потребитель обычно присутствует в процессе предоставления услуги. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, при предоставлении услуг затраты труда можно сравнить только с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве. Чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации услуг, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность и качество.

Состояние и качество процесса управления конкурентоспособностью гостиницы решающим образом зависит от того, как организована и насколько эффективно работает система управления конкретной организацией. Для обеспечения эффективности управления конкурентоспособностью гостиницы в работе предлагается использовать программно-целевой подход, выбор которого основан на анализе существующих организационных структур управления гостиницами и возможностях новой структуры обеспечить наилучшую организацию процесса управления конкурентоспособностью отеля.

В магистерской работе разработаны предложения и рекомендации по формированию эффективной системы управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия и сформированы миссия, цели и основные направления разработки стратегии ТОО «Оскементурист».

**Заключение** содержит основные выводы и предложения по разработке экономической стратегии развития ТОО «Оскементурист».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были выявлены особенности гостиничных услуг, которые характеризуются неосвязаемостью, непосредственным взаимодействием исполнителя и потребителя, непостоянством качества, неспособностью к хранению, совпадением процессов производства и потребления услуг, зависимостью от влияния фактора сезонности. Гостиничные услуги включают основные, дополнительные и сопутствующие услуги, и непосредственно связаны с материально-технической базой и человеческими ресурсами.

Рассмотрены основные этапы формирования экономической стратегии предприятия, включающее в себя поиск новой идеи, формирование миссии и целей предприятия, анализ внутренней и внешней среды предприятия, выбор стратегических альтернатив, реализация стратегии.

Был проведен анализ современного состояния развития гостиничного рынка в Восточно-Казахстанской области за 2004-2008 гг., который показал, что произошло увеличение количества гостиничных предприятий, в то же время гостиницы имеют низкие коэффициенты загрузки.

Объектом исследования проекта является ТОО «Оскементурист», осуществляющее свою деятельность на рынке гостиничных услуг. В ходе проведенного анализа финансового состояния предприятия были сделаны следующие основные выводы: доход от реализации работ и услуг в 2009 году по сравнению с 2008 годом уменьшился на 5,4%, выявлена тенденция снижения коэффициента загрузки гостиницы.

Предприятия индустрии гостеприимства функционируют в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев. Поэтому качество услуг необходимо рассматривать сегодня как важнейшую область деятельности организаций гостиничного бизнеса. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или предвосхищать ожидания потребителя.

На сегодняшний день ориентация гостиничных предприятий на осуществление потребительской концепции маркетинга ведет к более изощренным формам и методам конкуренции, когда ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству и уровню обслуживания. Поэтому

определяющими дальнейшее развитие предприятий индустрии гостеприимства на наш взгляд должны стать:

- эффективный менеджмент на основе маркетинга, обеспечивающий необходимые условия для производства и реализации продукции и услуг;
- внедрение системы качества, позволяющей обеспечить конкурентоспособность и доходность предприятия.