

УДК 33

Теоретико-практические разработки концепций стратегического управления на предприятии ИГ

¹ Владимир Протасович Белянский

² Дарья Алексеевна Гельманова

¹ Сочинский государственный университет, Российская Федерация

354000, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская 26 а

Заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор

² Российский Экономический Университет им. Г.В. Плеханова, Российская Федерация

117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36

Аспирант

E-mail: Gelmanova-Darja@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена стратегическому управлению, а так же раскрытию теоретических основ проблематики стратегического управления на предприятии индустрии гостеприимства в кризисный период рыночной экономики. В статье описаны ключевые аспекты, препятствующие эффективному развитию гостиничного предприятия, а так же раскрыты потенциальные факторы улучшения бизнес-процессов. По результатам исследования авторами предлагаются факторы, на которых необходимо сконцентрироваться для достижения желаемых показателей операционной деятельности.

Ключевые слова: стратегическое управление, индустрия гостеприимства, факторы развития.

*Любой Святой мог творить чудеса,
но лишь немногие из них смогли бы содержать гостиницу.*
Марк Твен

Введение. Цели и общая направленность данной статьи заключаются в том, чтобы раскрыть наиболее эффективные теоретические разработки, а также практические приемы в области стратегического управления на предприятии индустрии гостеприимства. Стоит отметить, что в современных реалиях нестабильности рыночной экономики у предприятий возникает потребность не только в реализации стратегии управления для оптимизации показателей своей деятельности, но и для анализа текущей позиции относительно основных конкурентов сферы деятельности. Осуществление подобных действий позволит организации укрепиться на внешнем рынке, где большое количество конкурирующих друг с другом компаний, предоставляющих широкую ассортиментную линейку к выбору потребителей. Поэтому складывается ситуация, в которой предприятие должно выбирать дальнейшую стратегию своего пребывания на рынке; стратегия охватывает потребительские сегменты, технологии, целевые рынки, ценообразование, функциональность и уровень обслуживания клиентов. Без эффективной стратегии предприятие не может создать достаточные условия для поддержания финансовой успешности, как на существующих, так и на будущих рынках. Стоит подчеркнуть, что для всех стадий внедрения стратегии, необходимо понимание внутренней и внешней среды компании, которое является основным аспектом, обеспечивающим прочную позицию на рынке. Достаточно сложным является и то, что на постоянной основе возникает необходимость генерировать и разрабатывать стратегические альтернативы, которые предполагают использование потенциала для обеспечения условий успешного существования. Трудно осуществимым на этапе моделирования результатов внедренной стратегии становится переход от полученных результатов анализа среды к новым, открывающимся возможностям, т.е. к новым стратегическим альтернативам интенсивного типа (процесс расширения текущих стратегий). Чтобы найти возможность для преодоления трудностей данного этапа необходимо достаточно хорошо разбираться в моделях, для оценки и разработки стратегических альтернатив. Однако какой бы действенной стратегия не была, невозможно ее реализовать, если нет никакой практической пользы для улучшения

внутренних бизнес-процессов на предприятии. Важным аспектом можно назвать и то, что проработка и, наконец, реализация стратегии невозможна без изменения текущего отношения в ее подходах к проблемам, которые есть у предприятия в структуре, действующих операционных и организационных процессах, а так же в самом механизме принятия управленческих решений.

Материалы и методы. Информационной базой исследования стали материалы и наработки отечественных и зарубежных ученых, чьи научные труды связаны с проблематикой стратегического управления в целом. В качестве научного инструментария авторами использовались общенаучные методы: метод восхождения от абстрактного к конкретному (абстрагирование), методы индукции и дедукции.

Обсуждение проблемы. Относительно небольшой период времени назад одним из основных товаров в рыночной экономике нашей страны была материальная продукция. На данном временном этапе, общество вступило в новую стадию своего развития, где основным признаком является главенство в структуре производства и занятости сектора услуг. Развитие международных отношений, интеграция в мировую экономику, а так же повышенный интерес к нашей стране как к стране с большим культурным наследием подталкивают к развитию такую сферу экономики, как индустрия гостеприимства. На рынок вошли самые крупные и развитые международные сети, начав своим вмешательством в данный сектор экономики повышать как интерес к данной индустрии, так и провоцировать отечественные компании вступить в конкурентную борьбу, пересмотрев свои взгляды на ведение бизнеса. Важно, что отрасль находит поддержку органов государственной власти на разных уровнях. Однако, несмотря на это, изменения, носят ограниченный характер. Что обусловлено недостаточным уровнем госфинансирования. Еще одной характерной особенностью является и то, что развитие гостиничного сектора активно происходит только в крупных городах, и в связи с нынешним положением на мировом рынке и кризисным состоянием всех отраслей, увеличиваются риски при инвестировании в гостиничные проекты. К этому можно добавить и отсутствие должной системы подготовки квалифицированных кадров, которая бы зависела от ситуации на рынке и подстраивалась бы под нее.

Возникает потребность в развитии такого вида управления на самом предприятии, которое было бы способно минимизировать риски от неблагоприятных последствий для всей отрасли в целом, локализовать их, без влияния на дальнейшее развитие и жизнедеятельность самого гостиничного предприятия. В качестве подобного инструмента выступает стратегическое управление. Ниже приведена пирамида Парсонса, которая наглядно демонстрирует степень высокой ответственности данного процесса, который находится в ведении высшего звена управления. Стратегическое управление в данном аспекте означает формирование ключевых направлений развития организации.

Высшее руководство I. Высшее звено (5-10 %) – стратегическое управление

Управленческий уровень II. Среднее звено (20-25 %) – тактическое управление
(уровень функциональных руководителей)

Технический уровень III. Низовое звено (65-75 %)
(управление низового звена)

Рис. 1.1. Пирамида Парсонса уровней гостиничного менеджмента

Задачи, решаемые высшим звеном, крайне важны в плане определения вектора дальнейшего развития, т.к. решаются вопросы о приобретении, продаже сфер бизнеса, корпоративной диверсификации. На данном уровне происходит глобальное управление всеми ресурсами гостиничного комплекса, а так же его потенциальной составляющей. Здесь же происходит определение ценообразования и установление ценовой политики.

Стоит отметить тот факт, что важным элементом стратегии организации становится ответ на вопрос «Каким образом вести конкурентную борьбу с другими организациями отрасли?», решающим становится целевая ориентация в использовании ресурсов организации.

На современном этапе экономического развития основополагающим становится тот факт, что репутация, владение успешным, узнаваемым брендом, развитый инновационный потенциал еще не являются гарантом долгосрочного и стабильного положения на рынке. Важным становится аспект того, что любая организация отрасли, которая использует те или иные конкурентные преимущества против своих оппонентов, должна совмещать постоянную и одновременную работу на результат будущих периодов, а именно на подготовку проектов и общественного сознания к их реализации. На этом пути естественным является и то, что с течением времени будут меняться и конкурентное окружение, и реалии современности, в которые поставлена организация. В свою очередь это обусловит появление новых услуг, предприятий, технологий, рынков и каналов сбыта, открытие новых способов коммуникации и выход новых конкурентов на рынок, результатом чего может стать потеря лидирующих позиций. Помимо вышеперечисленных изменений, влияющих на ход ведения бизнеса, стоит учитывать и изменение демографической ситуации в стране, а так же трансформацию социальных ценностей, стиля и отношения к жизни.

В вопросе управления стратегией на уровне рынка следует выделить следующие факторы, влияющие на выбор инструментария обеспечения лидирующих позиций на рынке:

1. *Расширение ассортиментной продукции* – современное состояние на рынке охарактеризуется расширением с каждым годом ассортиментной составляющей;
2. *Размытие границ между отраслями и сегментами* – этот фактор обусловлен расширением ассортимента с одной стороны, а также слиянием технологий с другой;
3. *Изменяющийся стратегический пейзаж* – изменения, которые берутся за основу перехода от одной стратегии (действующей на предприятии) к другой (подготавливаемой к внедрению), характерны одному конкретному промежутку времени;
4. *Конвергенция технологий* – новые, инновационные продукты или услуги, предлагаемые потребителю, становятся на современном этапе все более взаимозависимыми и подвергающимися различного рода трансформациям;
5. *Глобальная конкуренция* – транснациональные гостиничные сети становятся популярны по всему миру и переносят успех в своей деятельности на предприятия разных регионов;
6. *Большая взаимосвязанность участников* – проявляется новый характер производства, а также взаимосвязь всех его участников, что находит отражение в создании компаний со структурами, объединяющими предприятия и компании различных отраслей;
7. *Рост профессионализма* – сопровождается усовершенствованием технологических процессов на предприятии и изменением операционной части ведения бизнеса.
8. *Чередование побед и поражений* – сложность удержания лидирующих позиций из-за высокой динамики преобразования отраслевых бизнес-процессов.

Без учета вышеперечисленных факторов, раскрытие потенциально новых стратегий управления невозможно. Важно, что в условиях конкурентной борьбы, новые каналы сбыта, а также новые продукты и услуги, недолго остаются таковыми. Стратегия, используемая компанией, быстро превращается в типовую, а именно не способную обеспечить тот ряд преимуществ, который был получен на начальном этапе внедрения. Поэтому особое внимание должно уделяться как раз управлению и воздействию на подобного рода изменения.

В тоже время организация отвечает на ряд вопросов, связанных с масштабами бизнеса, а также обликом самой компании, для того чтобы в будущем добиться своих поставленных рыночных целей.

К чему же может привести концентрация организации на своих целях, а также на инструментах, используя которые она может их достичь?

Во-первых, рассмотрение целей и процесс целеполагания неизбежно приводит к получению ответов на такие вопросы как:

1. Что организация хочет получить от заинтересованных сторон?
2. Чего организация планирует достичь на рынке?

Во-вторых, поставленные цели трансформируют стратегическую направленность в ряд программных действий, которые позволяют конкретизировать результаты с учетом жестких временных рамок (1–3 года), а так же наглядно продемонстрировать промежуточные цели.

Исходя из различных комбинаций масштабов бизнеса, основных целей компании и её облика, можно выделить трех варианта стратегии:

- *инновационная стратегия* – строится вокруг новых, «прорывных» продуктов или управленческих решений;

- *стратегия обновления* – характеризуется модификацией масштаба, облика и целей (в качестве примера можно привести компанию Marriott Hotels, которая за последние 15 лет непрерывно меняет стратегию своей деятельности. К первоначальной сети гостиниц менеджментом были добавлены курортные комплексы, а так же сеть недорогих гостиниц Farfields Inns. Сейчас организация предлагает услуги в сфере питания в госструктурах и правительственных учреждениях);

- *стратегия постепенного совершенствования* используется в тот момент, когда предприятие не способно использовать любую из вышеуказанных стратегий (в качестве примера можно привести тот факт, что в центральных районах большинства мегаполисов отели класса-люкс конкурируют друг с другом за потенциального гостя. С этой целью происходит незначительная корректировка в пакете предлагаемых услуг, а именно: характер обслуживания, ассортиментная линейка, кампания по продвижению, пересмотр ценовой политики и т.д.);

Таким образом, инновационная стратегия и стратегия постепенного совершенствования и попросту имеют различные масштабы, а также конечные перспективы, что влияет так же и на разницу в рисках, а также на вознаграждение от их реализации. Одной из самых сложных становится инновационная стратегия, которая переносит действия организации на незнакомую территорию. В основе же стратегии постепенного совершенствования лежит стремление непрерывно наращивать успех на рынке.

Важно отметить, что стратегия – это не разовое действие, решение, событие; это комплекс непрерывных мер, связанных с постоянными изменениями в бизнес-процессах компании; однако, несмотря на это, ни одна стратегия не может обеспечить выдающихся результатов на рынке до тех пор, пока компания грамотным образом не воспользуется ей. И для того, чтобы организация добилась наилучших результатов, она должна создать такие условия, при которых она воспользуется преимуществами выбранной стратегии лучше, чем смогли бы конкуренты при тех же равных условиях, а именно:

- Точнее прогнозировать ключевые изменения на рынке и зависимости от них и между ними;

- Сфокусировать менеджмент компании на том, каким образом изменения способствуют возникновению новых возможностей;

- Обозначить, как реализовать вновь появляющиеся возможности;

В условиях нынешней экономической ситуации любое предприятие имеет ряд проблем, в особенности же пострадала сфера гостеприимства. Катализаторами особых затруднений являются вышеуказанный рынок и экономическая ситуация в целом, сезонность в спросе на туристические услуги, ужесточение конкуренции, а так же отсутствие достаточных материальных ресурсов, как для поддержания ситуации на определенном уровне, так и развития бизнеса. Все это обусловило необходимость в стратегическом вмешательстве, которое должно сформировать программу действий по реализации выбранного пути развития.

К числу внешних факторов можно отнести разного рода угрозы для жизни и безопасности, например, угроза террористических действий, вспышки эпидемий, стихийные бедствия; колебание валютных курсов. Особое значение приобрел геополитический фактор из-за нестабильности обстановки на востоке Украины. Однако стоит отметить, что несмотря на подобного рода влияние на отрасль в целом, есть инструменты, способствующие не только поддержанию стабильности, но и предпосылки к дальнейшему развитию данной индустрии.

Стратегическое управление, включает в себя три основных компонента:

- потребность клиентов (гостей);
- способность компании удовлетворить данные потребности;
- долгосрочную прибыль компании;

Реализация внедряемой стратегии находит свое отражение в сбытовой политике, в политике ценообразования, а также рекламы и других маркетинговых инструментах.

Генезис стратегического управления состоит из четырех фаз, конечной из которых и является стратегическое управление. Этот процесс (СУ) охватывает широкий спектр

вопросов. Основными функциями становятся предвидение или же прогнозирование, планирование, регулирование, контроль, оценка. Высшее руководство, осуществляя через эти функции деятельность, реализуют цели, поставленные перед организацией на начальном этапе.

Процесс стратегического управления, находясь в ведении высшего менеджмента, внутри организации разделяется на несколько уровней стратегии, а именно:

1. Линейный – уровень руководителей подразделений предприятия;
2. Функциональный – руководители функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства, управления персоналом;
3. Сферы бизнеса – уровень первых руководителей, ответственных за реализацию стратегии сферы бизнеса;
4. Корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, например, в конгломератах;

Основной принцип координации стратегического управления это принцип иерархической подчиненности. Это означает зависимость всех уровней за исключением первого друг от друга, а так же зависимость эффективности результата от всех уровней.

Цикл стратегического управления гостиничным комплексом можно представить в виде 5ти взаимосвязанных этапов:

- Определение миссии гостиничного комплекса;
- Подготовка и разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- Разработка внедряемой стратегии в управление гостиничным комплексом;
- Реализация стратегии;
- Оценка результативности, расчет эффективности внедренной стратегии, проведение коррекции при нежелательных результатах и последствиях;

Главная цель предприятия, которая, в конечном счете, подразумевает внедрение выбранной стратегии, неразрывно связана с миссией гостиничного предприятия. При проведении комплекса мероприятий по постановке целей необходимо соблюдать такого рода условия, при которых они будут четко сформулированы, измеримы, достижимы, а так же будут иметь определенный временной период.

После того, как цели, а так же миссия гостиничного комплекса становятся определенными, необходимо провести анализ отраслевой конкуренции. В данном аспекте логичнее всего рассмотреть М. Портера и его концепцию национального ромба. При этой концепции вводятся четыре основных понятия, на основе анализа которых происходит оценка конкурентных преимуществ отраслей, закономерностей их возникновения, развития и упадка. На рисунке 1.2. схематично изображены детерминанты конкурентного преимущества.

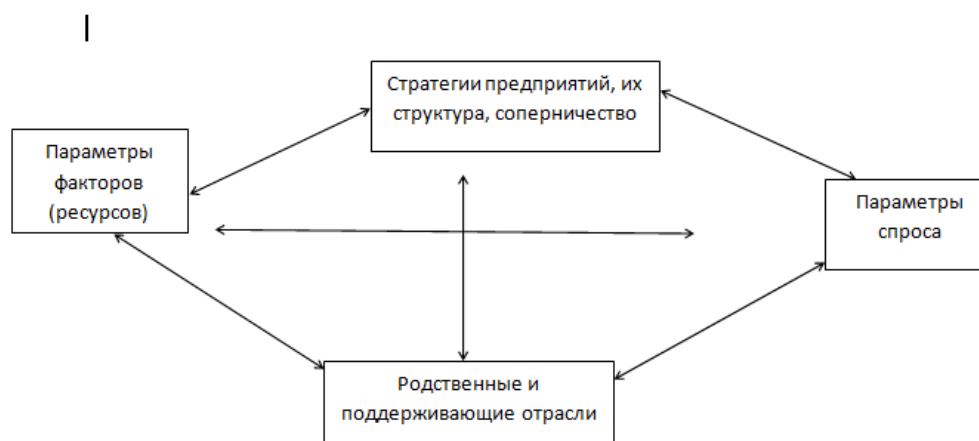


Рис. 1.2. Детерминанты Конкурентного преимущества

При рассмотрении содержания каждого блока можно отметить, что:

- 1) Параметры факторов, под которыми понимаются материальные и нематериальные условия, формируют конкурентное преимущество непосредственно в самом производственном процессе предприятия (в стране базирования). Факторы в данном случае могут выступать в качестве возможностей либо же угроз;

2) Стратегии предприятий, структура соперничества определяют в данном случае силу действующей на предприятие конкуренции;

3) Параметры спроса в данной концепции характеризуют требования потребителей услуги к качеству; здесь же можно отметить и эластичность спроса по цене и уровню дохода, степень влияния национальных традиций на быт, фазы жизненного цикла структура спроса, динамические показатели спроса и т.д.;

4) Родственные и поддерживающие отрасли, которые в данном аспекте выступают в качестве потребителей или поставщиков данной сферы, что имеет особое значение для индустрии гостеприимства;

Основная концептуальная идея национального ромба состоит в том, что конкурентное преимущество данной сферы в рамках государства может быть определено детерминантами конкурентного преимущества страны, которые в свою очередь имеют значительное влияние друг на друга.

В дальнейшем М. Портер вводит в данную модель еще два понятия: случайные факторы и действия правительства. При использовании модели М. Портера основным аспектом является рациональный подход в отраслевой оценке, посредством определения основных экономических показателей, среди прочих из которых можно выделить:

- ёмкость рынка;
- виды конкуренции;
- темп прироста ёмкости рынка;
- количество конкурентов и их рыночные доли;
- вид вертикальной интеграции (прямая \ обратная);
- степень продуктовой дифференциации в отрасли;
- величины эффектов масштабов (производственного \ маркетингового);
- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыльность;

Стратегическое управление во многом направлено на повышение конкурентных преимуществ предприятия индустрии гостеприимства. Среди факторов, гарантирующих организации конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям выделяют два группы: превосходство в ресурсной базе и лучшая профессиональная база (HR, эффективность выполнения поставленных задач).

В качестве исследования, способствующего реструктуризации всех ресурсов на предприятии, может быть предложен SWOT-анализ, который предлагает разбор сильных, слабых сторон организации, а так же её возможностей и угроз к дальнейшей деятельности на рынке.

Ниже приведён SWOT-анализ деятельности гостиничного предприятия категории 5 звезд, входящего в состав мировой гостиничной цепи:

Сильные стороны:

- менеджмент гостиничного комплекса на постоянной основе разрабатывает стратегию, как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе;
- за период своей деятельности на рынке гостиничное предприятие добилось признания со стороны контактных групп, а так же сторонних организаций, проводящих оценку деятельности гостиничного комплекса за отчетные периоды;
- в гостиничном комплексе работает высококвалифицированный персонал, разработана своя система обучения и тренингов;
- большое внимание менеджмент гостиницы уделяет своей клиентской базе, а так же поиску новых потребителей;
- гостиничный комплекс успешно взаимодействует с агентствами, так же являющимися распространителями гостиничных услуг данного комплекса;
- успешная и эффективная работа отдела маркетинга;

Слабые стороны:

- высокий уровень конкуренции в сегменте 5 звезд по Москве;
- (не замотивированный персонал/слабая команда тренинг-менеджеров);

Возможности:

- уделение большего внимания групповому и корпоративному сегменту;
- расширение линейки предлагаемых услуг;

- повышение качества предлагаемых услуг путем непрерывного обучения сотрудников, поощрительные меры;

- заключение договоров, а так же бартеров с компаниями поддерживающих отраслей;

Сторонние угрозы:

- снижение спроса, соответственно прибыли в связи с экономической ситуации на рынке;

- нестабильность валютных курсов;

- усиление конкурентных преимуществ другими гостиничными комплексами;

- общая направленность спада в экономике РФ;

Итоги SWOT-анализа: SWOT-анализ показал, что у организации большое количество сильных сторон. Есть возможности не только для поддержания текущего состояния, но и для перспективного развития. Особое внимание следует уделить тарифной сетке (Revenue Manager), для того, чтобы спрос полностью отражал предложение данного периода. Во время некоторого затишья в сравнении с особо активными периодами, уделять особое внимание подготовке персонала и реструктуризации тренинг-отдела. Особое внимание уделить групповому и корпоративному сегменту, который будет обеспечивать стабильную загрузку гостиничного комплекса вне зависимости от фактора сезонности. Пересмотреть отношения с поставщиками, а также перейти на отечественное сырье для минимизации влияния фактора нестабильности валютных курсов.

Поскольку усиление слабых сторон, а так же возможности направлены на усиление конкурентной позиции в целом, стоит упомянуть о термине «конкурентного статуса», который был введен И. Ансоффом. Этот термин эквивалентен понятию «конкурентного преимущества» и отражает основную цель стратегического управления в изучении того, как организация может минимизировать внешние факторы влияния на её деятельность, а при невозможности – как направить их себе во благо.

Индустрия гостеприимства является сферой экономики, где ведущую роль играют услуги. Основной особенностью является то, что оказание услуги и потребление может отличаться во времени. Так же стоит помнить и о том, что услугу нельзя передать, сохранить или отделить от источника оказания. Еще одним специфическим признаком является нематериальный характер услуги. В связи с этим стоит отметить, что особое внимание на предприятии должно уделяться непосредственно ориентации сотрудников на клиента.

Исходя из этого, можно выделить главные факторы, которые определяют эффективность и успешность деятельности предприятия:

1. обеспечение персоналом постоянного качества оказываемых услуг;
2. имидж предприятия обслуживания, влияющий на решающий выбор потребителя;
3. высококвалифицированный персонал, мотивация сотрудников;

Помимо проведенного выше SWOT-анализа, существующего наравне с ним пошаговым STEP-анализом, отвечающим за основные элементы макросреды гостиницы, следует упомянуть GAP- анализ. Этот вид анализа необходим для проведения исследования в области стратегического разрыва («щели»); позволяет определить расхождение между желаемым и фактическим результатом деятельности гостиничного предприятия. Именно по данной методике происходит оценка желаемых результатов состояния гостиничного комплекса (уровень стратегических притязаний) и реальных (состояние, которого может добиться гостиничное предприятие, не меняя свою политику). При этом разрабатывается к внедрению стратегия, которая направлена на ликвидацию данного разрыва.

Результаты. Индустрию гостеприимства в Российской Федерации можно организовать как отрасль с быстрыми темпами роста, наличием всех видов конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная), а так же высокой продуктовой дифференциацией (гостиничные комплексы разной направленности, звездности).

Планирование и реализация внедряемой на предприятие стратегии для победы в конкурентной борьбе не является полностью решенной задачей. С учетом постоянных изменений, связанных с характером разрывов в прошлом, высшее звено управления не может полагаться на проверенные временем схемы. Оно должно использовать элементы предвидения, а так же понимать сущность происходящих изменений, как во внешней среде организации, так и внутри и самое главное, уметь их взаимоувязывать наиболее выгодным для организации образом.

Очень важной характеристикой становится анализ внешней и внутренней среды предприятия, который важен на всех этапах принятия стратегических решений. Доминирующей характеристикой анализа внешней среды становятся изменения. Без четкого аргументированного понимания того, какими будут условия внешней среды, а именно сам рынок, условия социальной, экономической, институциональной сфер, т.е. аспектов, которые существенно могут повлиять на эволюцию отдельных отраслей в целом, невозможно прийти к выбору наиболее подходящего пути развития.

Успешная же реализация выбранной стратегии полностью зависит от точной, основанной на фактах информации, которая должна поступать от всех уровней руководителей для поддержания объективной оценки окружающей действительности. Барьеры к реализации стратегии не должны стать препятствием к дальнейшим доработкам выбранного пути развития.

Следует помнить, что для получения преимущества в конкурентной борьбе не стоит концентрироваться исключительно на совершенствовании бизнес-процессов. Необходима концентрация на будущих результатах, т.е. представление о будущем конкурентном контексте. Используя различного рода методы, ориентированные на будущее состояние, а также позволяющие лучше понять прогнозируемые условия рынка, менеджмент сможет выяснить, какие процессы будут критичны для организации, а выяснив, какие именно процессы будут необходимы:

- спланировать каким образом перейти от текущего состояния к желаемому. Основа в данном контексте;

- стремление выявить, воздать, активизировать, адаптировать процессы, позволяющие быть лучшими в своей сфере.

Заключение. Стоит помнить, что, несмотря на все негативные последствия кризисного периода, а также принятие неэффективных решений, подобная сторона содержит в себе, как сказал Норман Огастин¹, не только «корни неудач, но и семена успеха». Сущность стратегического управления в условиях современной рыночной экономики, переживающей не лучшие времена, и состоит в прогнозе и планировании дальнейших действий, а так же в том, чтобы наращивать потенциал для будущих свершений. Стратегическое управление представляет собой такой вид управления, который позволит на ранних этапах заглянуть в будущее и спланировать его таким образом, чтобы предприятие достигло всех намеченных целей с учетом оптимальных затрат. Основным становится понимание, а так же признание неизбежности пересмотра внедренных на предприятие стратегий и их незамедлительная корректировка. Безусловным положительным фактом стратегического управления является и то, что в этот процесс вовлечено непосредственно высшее управленческое звено.

Примечания:

1. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 4. М.: «Инфра-М», 1999. 344 с.

2. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: Инфра-М, 2007. 384 с. (Национальные проекты).

3. Менеджмент гостеприимства: учебное пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. М.: ИД «Форум»: Инфра-М, 2010. 512 с.: ил. (Высшее образование).

4. Стратегия развития предприятия ИГиТ: учеб. Пособие / С.С. Скобкин. М.: Магистр; Инфра-М, 2010. 432 с.

5. Harvard Business Review, Управление в условиях кризиса / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 272 с. (Серия «Идеи, которые работают»).

6. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности-гарантия конкурентного преимущества / Роберт Каплан, Дейвид Нортон / [Пер. с англ. М. Павловой]. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2010. 368 с.: ил.

7. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаэйя, Р. Рэнделла; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 587 с.

¹ Экс-президент корпорации Martin Marietta, экс-генеральный директор корпорации Lockheed Martin

UDC 33

Theoretical and Practical Development of Strategic Management Concept's at the Enterprises of Hospitality's Industry

¹Vladimir P. Belyankiy

²Daria A. Gelmanova

¹⁻² Plekhanov Russian University of Economics, Russian Federation

Stremyanniy lane, 36, Moscow, 117997

Sochi State University, Russian Federation

Sovetskaya Street 26 a, Sochi city, Krasnodar region, 354000

¹ Doctor of Economics, Professor

² PhD student

Abstract. Article is devoted to strategic management and disclosure of theoretical bases of strategic management's problem at the hospitality industry enterprise's during the crisis period of market economy. In article are described key aspects which disturb to effective development of the hotel enterprises. Potential factors of business processes' improvement are opened. By results of research by authors are offered some factors on which it is necessary to concentrate for achievement of desirable indicators of activity.

Keywords: strategic management, industry of hospitality, factors of development.