

В процессе инновационной деятельности одним из условий устойчивого развития в настоящее время становится способность систем различного уровня к своевременному выбору эффективных стратегических направлений развития с учетом внутренних особенностей и требований внешней среды. В этом заключается задача эффективной системы управления, носящей стратегический характер. Одним из инструментов формирования такой системы является оценка управленческих проектов с позиции динамики стратегических возможностей производственного потенциала организаций и условий их реализации, создаваемых внешней средой. Особое значение это имеет для сферы услуг, где все изменения происходят гораздо быстрее. К таким предприятиям относят и организации гостинично-туристического бизнеса. В последние годы рынок туристских услуг быстро расширяется во многих городах России, в том числе и в городе Казань. Формирование в России рыночных отношений обусловило существенные изменения в содержании управления гостиничным комплексом. Для достижения результатов в конкурентной борьбе необходима выработка эффективной стратегии развития, которая соответствует сложившейся рыночной ситуации. [1] В представленной работе приведены результаты исследования гостинично-ресторанного комплекса государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк» методом SWOT-анализа, посредством которого была сформулирована и предложена стратегия развития организации (таблица 1). Таблица 1 - SWOT-анализ гостинично-ресторанного комплекса ГАУ «ИТ-парк»

Сильные стороны (S)

1. Расположение в центре города
2. Большой размер комнат
3. Возможность проживания, питания и организации мероприятий в одном здании
4. Оборудование помещений - Новая мебель и техника - Полностью оборудованная мини-кухня в каждом номере гостиницы
5. Охраняемая парковка
6. Бонусы и скидки

Слабые стороны (W)

1. Организационно-правовая форма не согласуется с видом деятельности - Невозможность использования всех финансовых ресурсов и их отток в другие подразделения организации - проблемы во взаиморасчетах с партнерами
2. Несформированная система маркетинга
3. Отсутствие истории отеля
4. Неэффективное использование производственных площадей:

7. Персонал - Профессиональный уровень руководящих кадров - Сильная мотивационная программа для персонала, нацеленная на построение последовательной карьеры - Отсутствие номеров «Тwin» - Недостаточное количество оборудования - Отсутствие дополнительных услуг развлекательного, косметического и спортивного характера (SPA центра, тренажерного зала - Короткий график работы ресторана

5. Небольшой номерной фонд:

1. невозможность размещения больших групп людей
2. Недостаточная теплоизоляция номеров
3. Требуется совершенствования технология обслуживания

Возможности (O)

1. Угрозы (T) 1. Повышение инвестиционной и туристической привлекательности области и города
2. Повышение бизнес-активности и

количества командировок в г. Казань 3. Развитие бизнеса в регионах (г. Набережные Челны) 4. Тенденция к повышению степени кооперации между компаниями и заключению партнерских соглашений, в связи с экономической нестабильностью 5. Заимствование опыта из-за рубежа, обучение работе по европейским стандартам. 8. Увеличение пропускной способности комплекса 1. Появление новых конкурентов 2. Неблагоприятная демографическая ситуация 3. Колебания валютных курсов, рост процентных ставок и снижение уровня доходов 4. Зависимость от поставщиков 5. Изменения в политической обстановке

Гостинично-ресторанный комплекс «ИТ-парк» является молодым развивающимся участником рынка. В качестве перспективных стратегий есть смысл активно продолжать перенятие зарубежного опыта: повышать качество обслуживания, максимально приближая его к европейским стандартам. Достижению этой цели непосредственно будет способствовать внедрение современных программ по работе с персоналом (программ мотивации, стимулирования, обучения и т.д.). Популярность бизнес-туризма в последнее время неуклонно растет, поэтому не использовать такую возможность, учитывая наличие у компании необходимых помещений, возможность оказывать сопутствующие услуги и высокую квалификацию персонала было бы неразумно. «ИТ-парк» уже приобрел популярность на рынке бизнес-туризма, в этом направлении стоит продвигаться, отслеживая инновации в этой отрасли и оказывая сопутствующие услуги, которые другие компании не оказывают. Для увеличения загрузки гостиницы имеет смысл поиск долгосрочных партнеров за счет диверсификации в туристический бизнес. В качестве одной из таких стратегий есть смысл повысить эффективность использования производственных площадей за счет реорганизации финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс, а также оптимизации работы. По возможности, следует обособить часть финансовых ресурсов исключительно на нужды комплекса. Вероятно, гостинично-ресторанный комплекс должен, с согласия директора технопарка, обособить часть финансовых средств с целью реинвестировать их непосредственно в само подразделение. В рамках этой стратегии следует оптимизировать работу ресторана: разработать и ввести основное меню, соответственно расширить график работы ресторана (до 22.00), что должно способствовать привлечению большего количества клиентов и улучшению имиджа комплекса в целом. Одной из стратегий можно определить формирование в гостинично-ресторанном комплексе системы маркетинга, которая постоянно осуществляла мониторинг рынка, проводила бы исследования и осуществляла PR-деятельность. Также в этой группе стратегий была выделена стратегия совершенствования технологии обслуживания, которая в конкретном случае может реализовываться через обучение мировым стандартам работы. Для устранения такой слабой стороны комплекса, как

несогласующаяся с видом деятельности организационно-правовая форма, идеальным решением было бы выделение ресторана в самостоятельную организацию с изменением организационно-правовой формы для создания более гибкой и мобильной компании, либо изменение нормативно-правовой базы в части исполнения норм 94 ФЗ для рассматриваемого вида деятельности в составе государственного учреждения. В этом случае работа ресторана не зависела бы от огромного количества формальных согласований, подписей и жестких лимитов, в рамках которых он сейчас функционирует. При анализе стратегий ST необходимо было проанализировать угрозы внешней среды, чтобы затем сопоставить с ними сильные стороны компании, позволяющие защищаться от указанных угроз. Лучшей защитой от таких непредсказуемых факторов, как экономико-политические колебания или климат будет ориентация на клиентов, для которых эти факторы не связаны с целью поездки. Т.е. не на туристов, которые очень чувствительны к подобным изменениям, а на людей, приезжающих в город с деловыми целями. Необходимо организовать все условия для подобных гостей, наладить более тесные партнерские связи с бизнес-центрами, установить компьютеры в некоторых номерах или в отдельном помещении гостиницы. Данная стратегия тесно перекликается со стратегией продвижения на рынке бизнес-туризма. Параллельно с данной стратегией, или отдельно от нее, можно претворять в жизнь стратегию более глубокой диверсификации в резервационный и туристический бизнес. Данная стратегия позволит охватить больший круг потребителей и, в таком случае, увеличится абсолютное кол-во клиентов, чей спрос на оказания гостиничных услуг в меньшей степени зависит от факторов, составляющих угрозы для компании. Также имеет смысл расширять клиентскую базу, за счет компаний-корпоративных клиентов, предлагая им гибкие тарифы и широкие возможности. Стратегия непрерывного мониторинга ситуации и выработки предложений по решению назревающих проблем – одна из ключевых стратегий в любом виде деятельности, которую, благодаря профессиональному уровню руководящих кадров эффективно можно использовать в рассматриваемой организации. Поиск стратегий WT, представляющих сопоставление слабых сторон компании и угроз внешней среды, оказался непростой задачей. Дело в том, что слабые стороны компании на данном этапе развития компании в основном не создают серьезных препятствий для ведения бизнеса (они лишь не увеличивают его эффективность), а угрозы внешней среды не могут привести к значительному снижению позиции компании на рынке, поскольку угрожают всей отрасли в целом. И все же была определена стратегия, позволяющая нивелировать угрозу, связанную с зависимостью от поставщиков. В связи с несвоевременными расчетами с поставщиками товаров и услуг комплекс, как заказчик, имеет негативный имидж на рынке. Несвоевременная выплата обязательств связана в первую очередь с долгой процедурой согласования каждого договора и счета на

оплату. Многие компании-поставщики уже отказались работать с учреждением, а поиск новых не приводит к положительным результатам. К тому же по последнему распоряжению министра информатизации и связи все закупки в ГАУ должны проводиться через аукцион, что также урезает круг потенциальных поставщиков в связи со сложной процедурой регистрации на аукционной площадке. В результате комплекс напрямую зависит от тех немногих компаний, которые готовы продолжать договорные отношения. При применении стратегии выделения ресторана в самостоятельную организацию с изменением организационно-правовой формы (например, на общество с ограниченной ответственностью), он сможет функционировать самостоятельно, а, следовательно, самостоятельно осуществлять расходы. Данная стратегия имеет право на жизнь, но, возможно, она может принести успех только в сочетании со стратегиями интеграции. Сопоставив возможности и угрозы, сильные и слабые стороны комплекса, мы сформулировали стратегию его дальнейшего развития: реорганизация предприятия путем выделения части комплекса (ресторана) в общество с ограниченной ответственностью при работе с ГАУ в качестве управляющей компании, предоставляющей, в том числе, помещения в аренду; формирование системы маркетинга в гостинично-ресторанном комплексе; совершенствование культуры гостеприимства путем активного заимствования зарубежного опыта; повышение эффективности использования производственных площадей за счет реорганизации финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс; непрерывный мониторинг ситуации и выработка предложений по реализации назревающих проблем. Согласно разработанной стратегии реорганизация предприятия будет проводиться путем выделения части комплекса (ресторана) в общество с ограниченной ответственностью при работе с технопарком в качестве управляющей компании, предоставляющей, в том числе, в аренду помещения гостиницы, ресторана и соответствующих подсобных помещений. При этом предполагается, что в Устав государственного автономного учреждения «Технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк» будут внесены соответствующие изменения. В рамках реализации стратегии комплекс будет нацелен на повышение эффективности использования производственных площадей за счет реорганизации финансовых потоков и реинвестирования большей части средств непосредственно в гостинично-ресторанный комплекс. На доступные денежные средства планируется закупка дополнительного оборудования для гостиницы и ресторана. Приобретение дополнительных кроватей в гостиницу даст возможность привлечения новой категории гостей – туристических групп и спортивных команд, которые в преддверии Универсиады посещают наш город все чаще. Закупка дополнительного оборудования для банкетов, фуршетов и кофе-брейков позволит разгрузить уже имеющиеся производственные мощности и

организовывать параллельно несколько мероприятий, что соответственно увеличит доход. Согласно предложенной стратегии также необходимо продолжать совершенствование культуры гостеприимства путем активного заимствования зарубежного опыта. Планируется, что подобные мероприятия будут осуществляться за счет передачи знаний и опыта директором гостинично-ресторанного комплекса в рамках проводимых им программ обучения персонала и тренингов. Повышая культуру гостеприимства, комплекс будет зарабатывать хорошую репутацию, что непосредственно повлияет на его имидж. В процессе развития организации необходимо сбалансированное безопасное развитие всех ее составляющих. Это приводит к необходимости формирования модели управления гостинично-ресторанным комплексом, что делает управление им эффективным, позволяя минимизировать риски на стадии возникновения, экономя ресурсы. Ниже на рисунке 2 представлена модель управления гостинично-ресторанным комплексом ГАУ «ИТ-парк». Данная модель, как и любая другая модель управления, состоит из взаимосвязанных элементов: входных данных, объекта управления, данных на выходе и управляющего воздействия. В данном случае под управляющим воздействием понимается корпоративная стратегия всего технопарка в целом, а также стратегия управления гостинично-ресторанным комплексом, которая формируется под действием первой. Объект управления представляет собой гостинично-ресторанный комплекс, включающий четыре составляющие: гостиницу, ресторан, отдел продаж и (согласно предложенной стратегии) маркетинга, а также систему постоянного мониторинга. Все составляющие взаимодействуют между собой и непосредственно влияют друг на друга. Развитие всех составляющих комплекса происходит, опираясь на стратегию его управления. При этом, благодаря введенной системе мониторинга ситуации появилась обратная связь: стратегии корректируется в зависимости от поступающей информации о развитии комплекса. Рис. 2 - Модель управления гостинично-ресторанным комплексом ГАУ «ИТ-парк» Согласно модели на объект управления воздействуют внутренняя и внешняя среда. Внутреннюю среду условно можно обозначить как имеющиеся в распоряжении организации ресурсы (человеческие, информационные, материальные, финансовые) и организационные механизмы (организационная структура, организационная культура, и т.д.), которые могут меняться в зависимости от функционирования комплекса. При этом весь объект управления, внешняя среда и влияние внутренней оказывают непосредственное воздействие на эффективное развитие организации (гостинично-ресторанного комплекса), что, несомненно, повышает ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Являясь частью технопарка, гостинично-ресторанный комплекс, в свою очередь, влияет на повышение его конкурентоспособности и эффективности функционирования в целом. Непрерывный мониторинг ситуации и выработка предложений по реализации назревающих проблем – один из

ключевых пунктов стратегии. Благодаря такому подходу компания сможет быстро реагировать на различные изменения внешней среды, прогнозировать и контролировать изменения. Все вышеперечисленные факторы приобретают особую значимость в преддверии крупномасштабных спортивных мероприятий мирового уровня.. При бесперебойном функционировании ресторана, с возможностью введения спортивного питания, достаточном количестве оборудования и правильной маркетинговой политике комплекс может привлечь большое количество клиентов и гостей помимо уже запланированных Дирекцией Универсиады. Гостинично-ресторанный комплекс ГАУ «ИТ-парк» может стать как объектом размещения и питания журналистов и репортеров, которые будут иметь возможность также проводить различного рода заседания. Основываясь на вышеизложенных аргументах, можно утверждать, что, придерживаясь сформулированной стратегии, организация сможет оптимизировать свою работу и выйти на желаемые уровни получения прибыли.