

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ «БОГЕМИЯ»)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Авакяна Ишхана Кареновича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ. В условиях высокой неопределенности возрастают экономические риски, и, соответственно, становится критически важной роль стратегического планирования. Под влиянием текущего кризиса большинство российских предприятий переживает процессы трансформации в поисках новых жизнеспособных бизнес моделей. В деятельности предприятий существует множество событий, когда необходимо четко сформулировать видение будущего, оценить возможности и риски, найти способ полностью реализовать потенциал существующего бизнеса, а также сформулировать новые креативные идеи, которые позволят успешно конкурировать и устойчиво развиваться в турбулентном окружении. При этом иметь эффективный процесс стратегического планирования, соответствующий отлаженный инструментарий – одно из ключевых конкурентных преимуществ: первыми реагировать на изменения на рынке, видеть проблему и находить оптимальные решения, быть способными открывать новые возможности и реализовывать их, опережая конкурентов.

Реализация интегрированного процесса стратегического планирования на практике требует применения соответствующих инструментов, позволяющих достигнуть поставленные цели перед подразделениями и сотрудниками предприятия, внедрить в их работу инструменты контроля и корректировки, связанные со стратегическими задачами. Необходимость обеспечения эффективных и скоординированных взаимодействий всех вовлеченных в процесс планирования подразделений и ключевых держателей интересов в компании стимулирует появление новых подходов и инструментария стратегического планирования.

Для определения направления и темпов развития бизнеса, выявления глобальных тенденций рынка, понимания, какие организационные и структурные изменения приведут к повышению конкурентоспособности, в чем ее преимущество - акционерами и менеджментом компании используется система стратегического планирования.

Стратегическое планирование деятельности современных предприятий выступает необходимым условием их выживания на рынке. Ранее стратегическое планирование имело применение лишь в крупных международных концернах. Однако в настоящее время ситуация постепенно стала меняться, значительно большее количество компаний, представляющих среднее предпринимательство, начали использовать стратегические планы.

Теоретические вопросы, посвященные проблемам стратегического планирования, разработаны в трудах отечественных и зарубежных исследователей Азоева Г.Л., Ансоффа И., Багиева Г.Л., Вирсема Ф., Голубкова Е.П., Дракера П., Коробова Ю.П., Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Латфуллина Г.Р., Мейсона Р. Мескона М., Портера М., Треси М, Чемберлена Э., Фатхутдинова Р.А., Юданова А.Ю. и др.

Объект исследования – система стратегического планирования в организации, в том числе и в ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического планирования в организации.

Цель выпускной квалификационной работы: исследование процесса стратегического планирования в организации на примере ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- дать понятие и раскрыть значение стратегического планирования в организации;
- представить классификацию стратегий в организации;
- исследовать инструменты разработки стратегий в организации;
- охарактеризовать деятельность ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия»;
- проанализировать цели и стратегии ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия»;
- раскрыть инструменты разработки стратегии в ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия»;

- рассмотреть возможность введение должности специалиста по стратегическому планированию для совершенствования стратегического планирования в ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия»;

- предложить направления использования системы инструментов разработки конкретной стратегии ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия».

Методы исследования: общенаучные методы теоретического исследования - описание и объяснение, индукция и дедукция, научное доказательство, анализ и синтез, обобщение, анализ документов, статистический анализ, проектирование.

При написании выпускная квалификационной работы использовалась специальная научная и учебная литература, а также статьи из изданий периодической печати по соответствующей тематике, а также материалы ООО «Компаньонс» «Гостиница» «Богемия».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе рассмотрены **теоретические основы стратегического планирования в организации.** Раскрывается понятие и значение стратегического планирования в организации, представлена классификация стратегий в организации, исследованы инструменты разработки стратегий в организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих перспективных целей. Другими словами, стратегическое планирование служит инструментом управления активами предприятия таким образом, чтобы максимизировать финансовый результат через выбор жизнеспособных направлений бизнеса в соответствии с возможными изменениями в социальной, экономической, политической и технологической областях.

Стратегическое планирование строится на соблюдении некоторых основных принципов, среди которых особенно можно выделить, прежде всего, преемственность стратегического и тактического планов; социальную ориентацию плана; ранжирование объектов планирования по их важности; адекватность плановых показателей; согласованность плана с параметрами внешней среды системы управления; вариантность плана; сбалансированность плана; экономическую обоснованность плана; автоматизацию системы планирования; обеспечение обратной связи системы планирования.

Стратегическое планирование является одной из возможных частей стратегического управления.

Несмотря на разные подходы к пониманию стратегического планирования, следует сделать вывод, что этот процесс связан с постановкой целей и задач организации, поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют внутренним возможностям организации и позволяют ей оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Все разнообразие корпоративных стратегий может быть сведено к следующим основным типам: стратегии стабильности, стратегии роста, стратегии сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их.

Стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выжимание организации находится под угрозой.

Спектр стратегий, проявляемых организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. При этом жесткая конкуренция в

бизнесе вынуждает желающих выжить разнообразить свои стратегии и конкурентоспособность. Как показывают исследования, чаще всего побеждает тот, кому удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую и изменениям рынка, и собственным возможностям. Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только это позволяет находить подчас единственно верный путь, дающий организации еще один шанс выжить и развиваться.

В ходе анализа изучается внешняя среда на перспективу, составляется перечень угроз и возможностей, которые в дальнейшем позволят как найти действенные ответы на вызовы среды, так и использовать ее благоприятные возможности.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации. Самыми популярными считают SWOT-анализ, SNW-анализ (усовершенствованный SWOT-анализ), анализ ЕТОМ.

Стратегический анализ тесно связан с жизненным циклом стратегии, а его этапы образуют замкнутый контур. Этапы стратегического анализа следующие: анализ действия; анализ возможностей; анализ выполнения; анализ модернизации; анализ опыта. Система стратегического анализа дает необходимый эффект, если она поддерживается руководством предприятия и обеспечивает его информацией, тесно связанной с системой планирования на предприятии. Все ключевые стратегические показатели деятельности предприятия вместе с показателями, которые характеризуют производственный процесс, должны количественно оцениваться и отображаться в отчетах предприятия и его подразделений.

Во второй главе проведён анализ стратегического планирования в ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия»

Сеть отелей «Богемия» - одна из крупнейших региональных гостиничных сетей, в которую входят шесть современных и комфортабельных отелей. Это «Частная резиденция «Богемия», «Бизнес-отель «Богемия», «Сити-отель

«Богемия», «Парк-отель «Богемия», «Богемия» на Вавилова» и отель «Пионер-Люкс».

Гостиница Богемия является стабильно работающим предприятием гостеприимства. В гостинице большой номерной фонд и широкий перечень дополнительных услуг.

Миссия ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» — обеспечить своим гостям лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку, создавая атмосферу уюта и благополучия. Прививать гастрономическую культуру и предугадывать желания гостей.

Стратегические цели ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия»:

- создание условий для оказания дополнительных платных услуг;
- расширение номерного фонда;
- расширение контингента клиентов, приезжающих в гостиницу;
- сотрудничество с туристическими фирмами Саратовской области;
- обеспечение конкурентоспособности в условиях насыщенности рынка альтернативными средствами размещения;
- создание условий для профессионального развития высококлассных специалистов, обеспечение безопасных условий труда, предоставление работникам конкурентоспособного вознаграждения и социальных льгот в соответствии с объемом и качеством их работы;
- соответствие российским и международным стандартам, внедрение новых технологий.

Стратегическое планирование в рамках функциональных подразделений стало повседневной работой на всех предприятиях индустрии гостеприимства. Оно позволяет точнее определить направление инновационной деятельности, ориентированной на оптимизацию процесса предоставления услуг и внедрение новой конкурентоспособной продукции. Стратегия развития товара и рынка гостиничных услуг, организует общую систему эффективного функционирования процесса оказания услуг и задает направление основной сервисной и маркетинговой деятельности организации. Реализация каждой из

представленных стратегий обеспечит эффективность функционирования и процесса предоставления услуг ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

По всем основным характеристикам суммарный стратегический портфель ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» является достаточно сбалансированным и его можно считать привлекательным для инвестиций.

Услуги ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» находятся на стадии зрелости. Спрос на услуги гостиницы постоянен, загруженность номерного фонда – максимальная. Деятельность ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» направлена на удовлетворение всех возникающих потребностей постояльцев. В настоящее время происходит обновление инфраструктуры гостиницы и повышение квалификации персонала.

В третьей главе определены Направления совершенствования стратегического планирования в ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

Наиболее молодым и востребованным подходом к стратегическому планированию на сегодняшний день является проектный. В целом, проектное ведение деятельности хозяйствующего субъекта сейчас все больше встречается на рынке.

На наш взгляд практическим шагом по созданию такого механизма должно стать создание в структуре организации отдельной должностной позиции специалиста по стратегическому планированию.

Предоставляемая им информация о состоянии рынка, тенденциях его развития позволит руководству ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» осознать необходимость выстраивания стратегии фирмы в условиях обострившейся конкурентной борьбы, внесение корректив в различные аспекты ее деятельности. Содержание предлагаемой инновационной идеи заключается в следующем: Инновационная идея - повышение количества и достоверности информации, получаемой руководством ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия», в процессе разработки управленческого решения на основе создания в структуре организации новой должностной позиции

(специалист по исследованию рынка), что позволит обеспечить руководство фирмы необходимой информацией о рыночной ситуации.

Существуют различные варианты стратегии роста. Наиболее удачным подходом к их систематизации является матрица «товары — рынки» американского экономиста И. Ансоффа. Она предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения или увеличения сбыта: проникновение на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация.

На наш взгляд данная стратегия наиболее приемлемая для ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

В **заключении** работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Стратегическое планирование дает компании возможность совершить прорыв в использовании ресурсов, который со временем положительно повлияет на все аспекты ее деятельности. Суть стратегического планирования заключается в выборе таких методов работы, которые будут кардинально отличаться от действий других участников рынка, позволят добиться успеха и уникальных конкурентных преимуществ. Стратегическое планирование позволяет ответить на ключевые вопросы, определяющие развитие бизнеса: как, где и когда конкурировать.

Методы и традиционный инструментарий, применяемый на различных этапах стратегического планирования, очевидно должны выступать для современных предприятий лишь ориентирами при принятии стратегических решений, а не прямым руководством к действию. Последующий анализ каждой модели позволяет выявить, какие именно их исходные допущения ограничивают сферу их применения. Сконцентрироваться на некой специфической концепции можно только после того, как будет определена общая стратегия, соответствующая данной ситуации. В современных условиях необходимо учитывать наличие достаточно широкого диапазона отраслевых структур и источников конкурентного преимущества, а также существование различных уровней неопределенности, что в конечном итоге и будет

определять выбор той или иной методики при осуществлении стратегического планирования.

Универсального алгоритма стратегического планирования деятельности предприятия не существует, а инструменты и методы данного процесса во многом зависят от специфики функционирования хозяйствующего субъекта. Следует учитывать и исходные факторы внешней и внутренней среды. Так в текущих условиях деятельности отечественных предприятий, когда прогнозировать развитие экономической ситуации становится все сложнее и поиск оптимального соотношения преимуществ и рисков становится все более актуальной задачей, условия эффективности процесса стратегического планирования предполагают: непрерывное обучение; разработку нескольких вариантов достижения поставленных целей с различными возможными конечными результатами; оценку возможностей перспектив развития предприятия при сохранении эффективности его текущей деятельности; формирование «портфеля проектов».

Качественная реализация стратегического планирования промышленного предприятия возможна лишь в случае функционирования эффективной и отлаженной системы стратегического планирования. Результаты исследования позволяют утверждать, что система стратегического планирования является совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, которые задействованы в процессе формирования стратегических планов и реализации стратегий развития предприятий.

Важно подчеркнуть, что цель стратегического планирования должна учитывать интересы не только самого предприятия, а в первую очередь заинтересованных лиц, которые влияют на функционирование предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе исследование было проведено на примере ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия».

В работе была дана характеристика ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия», рассмотрены действующие функции сотрудников и организационная структура гостиницы, предложены усовершенствования для

оргструктуры и функций управления, проведен маркетинговый анализ деятельности гостиницы, определена её операционная структура, и выявлены недостатки и проблемы в деятельности гостиницы и предложены рекомендации по их решению.

На основе проведенного SWOT-анализа были выявлены слабые стороны деятельности гостиницы и предложены варианты решения проблем.

В процессе проведенного исследования выяснилось, что сети отелей «Богемия» необходимо более точно представлять запросы клиента, как существующего, так и потенциального, отрабатывать специальные качественные технологии работы, ориентированные на принятие конкретных решений.

Результаты исследования позволяют сказать о большой потенциальной емкости рынка гостиничных услуг. Предприятие должно понимать цели и задачи корпоративного потребителя и предлагать различные варианты оптимизации и совершенствования гостиничных механизмов.

Организационная патология в ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» может рассматриваться нами как отсутствие встроенного в организацию механизма адаптации к быстроменяющимся условиям внешней среды. Причиной сложившегося положения на наш взгляд является то, что в организации не уделяют должного внимания анализу и оценки информации, отражающей динамику рыночной конъюнктуры. Также необходимо отметить, что при анализе целевой картины организации было выявлено отсутствие целевых ориентиров, связанных с постоянным поиском возможностей для повышения эффективности, внедрения инноваций, комплексного развития организации.

На наш взгляд практическим шагом по совершенствованию стратегического планирования в ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» должно стать создание в структуре организации отдельной должностной позиции специалиста по стратегическому планированию. Предоставляемая им информация о состоянии рынка, тенденциях его развития позволит

руководству ООО «Компаньонс» «Гостиница «Богемия» осознать необходимость выстраивания стратегии фирмы в условиях обострившейся конкурентной борьбы, внесение корректив в различные аспекты ее деятельности. Реализация предлагаемой идеи позволит, на наш взгляд добиться существенных положительных результатов.