МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт экономики

Кафедра «Менеджмент»

22.03.00 Менеджмент

Управление предприятием

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине Управление малым предприятием

на тему «Разработка стратегии низких издержек на примере гостиницы «Визит»

Группа МЕН-401

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Студент | И.И.Иванов  (И.О. Фамилия) |  |
| Руководитель | П.П.Петров  (И.О. Фамилия)  Тольятти 2016 |  |

**Содержание**

Введение

Теоретические аспекты стратегического управления

1.1 Необходимость стратегического управления в современных условиях

1.2 Этапы стратегического управления

1.3 Сущность и классификация стратегий

2. Анализ внешней и внутренней среды гостиницы «Визит»

2.1 Общая характеристика гостиницы

2.2 Анализ внутренней среды организации

2.3 Анализ внешней среды организации

2.4 Построение матрицы SWOT

3. Разработка стратегии развития гостиницы «Визит»

3.1 Определение основных элементов развития гостиницы

3.2 Разработка и выбор стратегии гостиницы

3.3 Оценка эффективности стратегии

Заключение

Список использованных источников

Введение

По мнению аналитиков - как отечественных, так и зарубежных, - российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанный стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Резкому возрастанию значения стратегического управления способствовали ряд причин, основными из которых являются:

- ускорение изменений в окружающей среде;

- появление новых запросов и изменение позиции потребителя;

- возрастание конкуренции за ресурсы;

- интернационализация бизнеса;

- появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники;

- развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации;

- широкая доступность современных технологий;

- изменение роли человеческих ресурсов.

Руководители предприятий подходят к пониманию необходимости разработки долгосрочной стратегии развития. Этому способствуют идентификация предприятия как целостной обособленной системы, а также формирование новых целевых установок для самого предприятия и его работников.

В экономической литературе все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Таким образом, практическая значимость стратегического управления подчеркивают актуальность выбранной темы курсовой работы.

Цель данной курсовой работы заключается в разработке стратегии низких издержек конкретного предприятия. На основании определенной цели в курсовой работе был поставлен и решен ряд задач, а именно:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления;

- выполнить анализ внешней и внутренней среды конкретной организации;

- разработать стратегию развития конкретной организации.

Объектом исследования данной курсовой работы является гостиница «Визит». Предметом исследования является система стратегического управления гостиницы «Визит».

Для более глубокого рассмотрения темы были использованы: экономическая, учебно-методическая литература, периодические, статистические, Интернет-источники, а также отчетные данные гостиницы «Визит».

1. Теоретические аспекты стратегического управления

1.1 Необходимость стратегического управления в современных условиях

В современных условиях ввиду значительной нестабильности в экономике приоритетное значение приобретает стратегическое управление, которое предполагает необходимость изучения и оценки рыночных возможностей предприятия, проведения анализа его внутренней и внешней среды, постановки глобальных стратегических целей и задач, обеспечения и контроля их выполнения.

Среди специалистов утвердилось мнение, что стратегическое управление компанией - этот тот высший уровень работы менеджера, на котором бизнес становится искусством. Действительно, мы знаем из мировой практики, что только сочетание искусства и точного расчета, стремление к переменам и умение поддерживать стабильность могут принести успех бизнес-стратегу. Вероятно, именно эта многогранная деятельность добившихся настоящего успеха бизнес-стратегов, изменчивость самих «законов» стратегического управления и стали причиной столь яркого многообразия исследований и публикаций по данному исследованию.

По мнению отечественных специалистов, в хозяйственной практике современной России механизм стратегического управления находится в стадии становления. При этом аналитики считают, что российский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы [15, C. 3-10].

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех в начале 90-х годов ХХ века, теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому как руководители новых компаний, так и директора многих бывших государственных предприятий начинают понимать необходимость разработки и стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим управлением. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического управления.

В названных условиях важно учесть рекомендации ученых, которые считают, что суть стратегического управления - это, с одной стороны, четко организованное комплексное стратегическое планирование, а с другой - выработка долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создания управленческих механизмов ее реализации.

Так, М.А. Чернышев делает упор на связи стратегического управления с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям [27, C.198]. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления.

Другим конечным продуктом стратегического управления, по его мнению, являются внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектоникой и качеством персонала.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах [5, C. 207].

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание сроить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического планирования. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемого результата в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком - какое количество будет куплен и по какой цене, определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач [5, C.208].

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации - это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление - это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен давать возможность реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связей с общественностью и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты на неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо жнее реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

По мнению Д.Б. Мельничук, стратегическое управление - это эволюционный этап системы корпоративного планирования и такое управление организацией, которое [15, C. 3-10]:

- опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации;

- стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу;

- осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Такой подход к пониманию и осознанию идеи стратегического управления в современных экономических условиях поможет:

- высшим руководителям российских предприятий в совершенствовании систем управления;

- сохранить и развить предприятие в длительном, безостановочном продвижения к все более высокому уровню качества продукции и управления.

1.2 Этапы стратегического управления

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанные на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь - ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целевых показателей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь поставленных целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среды и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели для организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, классификация, интересы и т.п.;

- организация управления;

- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- маркетинг;

- организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она буде достигать поставленные цели и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль и выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения поставленных целей, и тем, на достижение каких результатов нацелена ее деятельность.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению поставленных целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результату стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целевых показателей.

Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то цикл стратегического управления является замкнутым. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и осуществляется коррекция предшествующих этапов.

1.3 Сущность и классификация стратегий

Известный американский специалист в области менеджмента М. Портер отмечает, что сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выбора видов деятельности, которые отличны от конкурентов (либо выполняются другим способом). Иначе в основе управления будет лежать операционная эффективность, которая означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем у конкурентов.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления, М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии конкурентного поведения фирмы на рынке [5, C. 240].

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. То есть, чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь хороших дизайнеров, хорошую систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего, на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология [5, C. 241]. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо уже усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимым сумм денег и т.п.

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, которые не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращать производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Стратегия низких издержек, рассматриваемая в данной курсовой работе, относится к данному типу стратегии. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может проводиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

2. Анализ внешней и внутренней среды гостиницы «Визит»

2.1 Общая характеристика гостиницы

К основным тенденциям развития предпринимательства в гостиничном бизнесе относится активное развитие малых гостиниц. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц. Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые отели, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными.

Нормативные документы не регулируют понятие малого гостиничного бизнеса, а также не определяют его существующие особенности и отличия. При этом внутри гостиничного рынка уже сложились два определения: «мини-отель» и «малый отель».

Категория малой гостиницы в разных странах определяется по-разному, например, в Европе малыми считаются отели, имеющие до 50 номеров, в США - максимум 150 номеров, в России - 10-100 номеров. В России малый отель - это гостиница до 50 номеров, мини-отель - гостиница до 10 номеров [19, C.17].

Первая причина, которая заставляет гостя выбирать малый отель, - это сознание того, что в этом отеле обслуживают именно его, единственного и неповторимого постояльца, желания которого будут выполняться качественно и своевременно. Вторая причина тишина и домашняя атмосфера, которая невозможна в крупной гостинице.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что соответствие таким требованиям может предоставить отель, номерной фонд которого не превышает 50, а лучше 40 номеров. Если в гостинице больше 40 номеров, то постоялец уже не почувствует, что он «единственный» клиент, а значит, не возникнет ощущения приватности атмосферы. Между тем именно благодаря этому малые отели конкурируют с большими гостиницами, не имея, как правило, собственных ночных клубов, ресторанов, бассейнов.

К категории таких отелей относится гостиница «Визит», которая расположена в центральном районе города Чита по адресу: ул. Ленина, 63. Характер деятельности: коммерческий. Форма собственности: частная, индивидуальный предприниматель без образования юридического лица.

Гостиница «Визит» предоставляет своим гостям следующие услуги (табл. 2.1).