

МЕТОДИКА АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ГОСТИННИЧНОМ БИЗНЕСЕ**STRATEGIC TASKS METHODIC ANALYSIS AND CORE COMPETENCES ANALYSIS IN HOTEL BUSINESS****Радмила Петровна Пидлыпная***кандидат экономических наук**Ужгородского учебного центра КНТЕУ**г. Ужгород, Украина***Аннотация.**

Исследованы проблемы анализа и управления стратегическими задачами гостинничного бизнеса. Обоснована возможность использования системы анализа стратегических задач (СУСЗ) в гостинничном бизнесе. А также, рассмотрены проблемы анализа ключевых компетенций с точки зрения рационального использования ресурсов и соответствия миссии гостинничного предприятия. Исследованы, также, особенности использования матриц приобретения ключевых компетенций и матриц принятия решений на основе ключевых компетенций.

Ключевые слова: стратегия, анализ, бизнес, целевые расходы, ключевые компетенции, интеллектуальные работники.

Abstract.

The problems of strategic task analysis and management of hotel business are studied. The possibility using the strategic task analysis system (STAS) in hotel business is reasoned. And also, the problems of core competencies analysis for rational use of resources and conformity of hotel company's mission are considered. Features of use Core Competencies Development Matrix and MCC Decision Matrix are investigated too

Keywords: strategy, analysis, business, target costs, core competencies, knowledge workers

ВВЕДЕНИЕ.

Развитие украинского гостиничного бизнеса берет начало в 90-х годах прошлого века, после провозглашение Украиной независимости, начала рыночных реформ и приватизации. В течение почти 19 лет, казалось бы, сделано должно было бы очень много для создания инфраструктуры туристическо-гостиничного бизнеса, строительства современных гостиниц европейского уровня. Но статистические данные говорят, что сделано было катастрофически мало, а гостиничный бизнес до сих пор находится почти в зародышевом состоянии.

На сегодня в Украине в гостиничном деле занято 0,1% экономически активного населения. Для сравнения: в Великобритании — 10,3%. В целом же в мире в тури-

стическо-гостиничном бизнесе занято свыше 8% работоспособного населения, а по прогнозам в ближайшее время ожидается 9% и больше — то есть где-то в границах 260 млн. человек.

Для получения стабильных прибылей гостиницы и гостиничные ассоциации используют разнообразные управленческие инструменты, среди которых важную роль играют инструменты стратегического планирования и анализа, использования сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении украинскими и венгерскими предприятиями.

Анализ двухстороннего украинско-венгерского экономического сотрудничества в сфере туризма свидетельствует, что украинский гостиничный бизнес, к сожалению,

пока еще не достиг уровня европейских стандартов, как за уровнем объема и качества услуг, так и за уровнем менеджмента (что значительно отличает нас от Венгрии). [3].

В конце 2009 г. в Украине насчитывалось всего 1218 гостиниц. Из них лишь 252 имели автостоянки, 546 — рестораны, кафе, бары, 202 — сауны и бассейны, 217 — прачечные и другую дополнительную инфраструктуру, около 103 (хотя эта цифра все время изменяется) — разные торговые заведения. То есть большинство украинских гостиниц пока еще не отвечает даже среднему мировому уровню. Низкая эффективность менеджмента, от которой страдает много гостиничных предприятий, в значительной мере обусловленная отсутствием системы стратегического планирования и управления стратегическими задачами.

ИЗЛОЖЕНИЕ.

Стратегическая задача — это будущее событие либо внутри организации, либо за ее границами, которая может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Решение этой задачи может быть желаемым и отображать возможности, что возникают во внешней среде, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой для себя. Эта задача может быть следствием внешней угрозы или слабой стороны организации, что ставят под удар ее последующий успех или даже именно существование

Понятие стратегической задачи возникло постепенно в процессе формирования современной концепции стратегического управления. На первых этапах, когда только возникло стратегическое планирование, ожидалось, что стратегии будут пересматриваться ежегодно. Но практический опыт засвидетельствовал, что более целесообразно не пересматривать целые стратегии, рассчитанные на несколько лет, а больше внимания уделять коррекции стратегий путем решения стратегических задач.

В границах ежегодного стратегического планирования тяжело своевременно распознавать и реагировать на неожиданные изменения, которые быстро и неожиданно влияют на деятельность предприятия. Не-

которые из проблем, что возникают в промежутках между периодами планирования, могут осуществлять слишком быстрое влияние, а их решение нельзя откладывать к следующему плановому периоду. Другие проблемы, что возникают во время планового периода, могут влиять на предприятие вплоть до окончания этого периода. Поэтому желаемым является отделение системы управления стратегическими задачами от ежегодного стратегического планирования. [4].

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ) представляет собой систему раннего выявления неожиданных изменений как внутри организации, так и внешне для быстрого на них реагирования. СУСЗ работает в реальном режиме времени, а анализ и решение стратегических задач происходит непрерывно, в течение целого года посредством ежемесячного или еженедельного пересмотра и коррекции стратегических задач.

Последовательность анализа стратегических задач изображена на рис. 1. Первым этапом анализа является выявление стратегических задач, для чего используется три основных источника информации:

- 1) тенденции изменения во внешней среде;
- 2) тенденции изменения показателей внутри организации;
- 3) определенные цели организации

Каждая организация формирует для себя индивидуально перечень стратегических целей и самых важных тенденций, которые оцениваются экспертным путем.

На втором этапе рекомендуется применение SWOT-анализа, который позволяет оценить внешние возможности и угрозы и внутренние сильные и слабые стороны организации. Этот этап заканчивается выводами о возможных последствиях комбинирования разнообразных внешних и внутренних факторов, что положительно или негативно влияют (будут влиять) на деятельность организации.

На основе произведенных выводов (третий этап) осуществляется определение и распределение стратегических задач за категориями — срочные, отложенные действия и бездеятельность.

Фактически, управление стратегически-

ми задачами, определенными на этапе анализа, заключается не в том, чтобы подменить собой стратегическое планирование, а чтобы заполнить пробелы регулярного планирования. Периодическое планирование назначено для того, чтобы определять основные направления будущей деятельности гостиничного предприятия и обеспечивать согласованность действий разных под-

разделений. Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонения от этих направлений или противодействия угрозам таких отклонений.

Система управления стратегическими задачами хорошо себя зарекомендовала в разных гостиничных ассоциациях и сетях, особенно при реализации масштабных стратегических проектов. [2].



Рис. 1. Анализ стратегических задач

Например, несколько лет назад корпорация гостиниц Hilton представляла рынку Hilton Garden Inn – новую концепцию гостиниц, ориентированных на бизнес-путешественников, которые не могут позволить себе платить очень большие деньги за номер, но желают получить высокий уровень качества. Для реализации новой бизнес-идеи, руководство корпорации определило стратегическую задачу – не превысить целевые расходы, за которые обеспечивалось бы высокое качество обслужива-

ния и достигался необходимый уровень прибыли.

Необходимость достижения целевых расходов (target costs) определяет очень много: от дизайна гостиниц и выбора мебели к технике, которая подбиралась для комнат. Стратегическая задача управления за целевыми расходами заключалась в разработке и реализации программы управления затратами в отрасли проектирования, строительства, подбора персонала, маркетинга и тому подобное. Именно эффектив-

ность решения этой и других стратегических задач в значительной мере способствует повышению прибыльности и рыночной привлекательности корпорации Hilton. В частности, во втором квартале 2010 года прибыль сети Hilton выросла до \$202 млн. сравнительно с \$75 млн. за аналогичный период 2009 года. До конца года корпорация собирается расширить свою сеть еще на 160-170 гостиниц и получить за 2010 год выручку почти \$4,5 млрд.

Стратегические цели для отдельных служб и подразделений определяются в соответствии с миссией и основными целями гостиничного предприятия. Например, одной из стратегических задач службы приема и размещения может быть обеспечение увеличения количества гостей, что размещаются в гостинице без предыдущего бронирования. Эта задача определена в соответствии со стратегической целью гостиницы увеличить процент загрузки. Для решения поставленной задачи служба приема и размещения должна способствовать увеличению продаж через детальное описание предлагаемых номеров и услуг гостиницы, а также принимать все возможные меры для устранения факторов, что отвлекают персонал (сокращение телефонных звонков и др.).

В нашей статье мы также остановимся на одном из самых важных факторов конкурентного преимущества гостиничных предприятий – ключевых компетенциях. Определяя понятия “компетенции” и “ключевые компетенции”, обратимся к мнению самых известных специалистов по этому вопросу – Гарри Хамела и К.К. Прахалада. Они определяют компетенцию как некоторый “набор взаимоувязанных навыков и технологий”, но в любом случае не как “отдельно взяты навыки или технологии”. Таких наборов каждая компания может иметь десятки и сотни. Что касается ключевых компетенций, то это, за Хамелом и Прахаладом – определенные специфические знания и навыки, которые обеспечивают исключительные конкурентные преимущества и поддерживают успех компании. Эту точку зрения разделяют Ф. Гуияр и Дж. Н. Келли, которые предлагают определять ключевую компетенцию как вза-

имоувязанный набор навыков, способностей и технологий, который образует уникальность компании в определенной отрасли или сфере, и может применяться во многих видах бизнеса и отраслях . [1].

Ключевые компетенции компании не следует путать с компетенциями отдельных людей. Достаточно маловероятно, что ключевой компетенцией может владеть один человек или небольшая команда

Например, Совет Европы определил пять групп компетенций, которыми должны владеть специалисты гостиничного бизнеса:

- 1) умение брать на себя ответственность;
- 2) умение регулировать конфликты в коллективе, быть толерантным, уважать другие культуры, языки и религии;
- 3) свободное владение иностранными языками;
- 4) владение компьютерными технологиями;
- 5) готовность добывать и углублять профессиональные знания на протяжении всей жизни.

Эти компетенции являются необходимыми для работников, но не являются уникальными и такими, что обеспечивают исключительные конкурентные преимущества компании. Вместе с тем, сочетание компетенций работников, особенно так называемых “интеллектуальных работников”, организованных профессиональной управленческой командой, достаточно часто создает ключевые компетенции компании – например, такие как предоставление эксклюзивных услуг на заказ (гостиница Burj Al Arab) или одинаково высокое качество обслуживания везде в большой сети (Hilton). По мнению известных гуру менеджмента П. Друкера и А. Тоффлера, интеллектуальные работники могут быть кем угодно – от простого клерка к программисту; главная их черта – владение многогранным талантом. Они должны быть способными аналитиками, хорошими командными игроками, конструктивными критиками и яркими личностями, способными принимать самостоятельные решения .

Целью управления является стимулирование интеллектуальных работников выполнять “выдающуюся работу” и трансфор-

мировать свои знания и опыт кое в что таковое, что компания может успешно использовать – новые концепции, технологии, подходы к обслуживанию и тому подобное.

В гостиничном бизнесе большинство усилий направляется на создание исключительных удобств и удовлетворения гостя гостиничным сервисом. Каждый работник гостиницы должен быть готовым продавать свой продукт. У гостиницы есть лишь один шанс привлечь гостя. Если этот шанс потерян, тот уже никогда в гостиницу не вернется. Поэтому кто-либо из персонала, начиная с низового звена, должен знать, что он является неотделимой составляющей создания прибыли: непосредственно – через структуры, что продают продукт,

опосредствовано ли. Гостиница идет на любые, даже прямые расходы, чтобы только гость поехал с позитивными эмоциями. В ведущих гостиницах мира тщательным образом и придирчиво подбирают кадры еще на первом этапе — путем скрининга и использования самых прогрессивных методов. Они проходят тренинги в самых современных гостиницах, приобретают необходимые личные компетенции и пополняют когорту интеллектуальных работников гостиничного предприятия. [5] 7].

Для снискания ключевых компетенций гостиничное предприятие должно сначала провести анализ существующих и новых компетенций, а также существующих и новых рынков (рис. 1).

Новая	<i>Лидерство через 10 лет</i> Какие новые ключевые компетенции необходимо создать для защиты, сохранения и расширения преимуществ на существующих рынках?	<i>Мегавозможности</i> Какие новые ключевые компетенции необходимо создать для участия в самых перспективных рынках будущего?
	<i>Заполнение пробелов</i> Как улучшить существующую позицию на рынках с помощью оптимального применения имеющихся рычагов к теперешним ключевым компетенциям?	<i>Белое пространство</i> Как новые продукты или услуги можно создать при творческом развертывании или новом сочетании существующих ключевых компетенций?
Ключевые компетенции		
Существующая	Существующая	Новая
	Рынок	

Рис. 2. Матрица приобретения ключевых компетенций

Нижний левый сектор матрицы, изображенной на рис. 2, представляет собой существующий портфель компетенций предприятия. Исследуя, какие компетенции поддерживают обслуживание каких рынков (групп потребителей), можно определить, какие из имеющихся компетенций можно привлечь для усиления позиций на тех или других рынках (“заполнить пробелы”). Например, в сетях гостиниц компетенции лидеров из обслуживания могут быть распространенными на другие гостиницы.

Верхний левый сектор матрицы предлагает задуматься, какие новые компетенции нужно будет создать, чтобы остаться на первом месте у своих клиентов и через 10 лет? Например, развитие современных информационных технологий требует подумать об удовлетворении растущих информационных и коммуникационных потребностей гостей самым удобным и самым современным способом.

Правый нижний сектор матрицы предназначен для анализа возможностей использования существующих компетенций

на новых рынках или в новых видах услуг. Для примера, исключительная надежность службы безопасности гостиничной сети может быть использованной и в других направлениях деятельности, в частности организации публичных мероприятий. [6].

И, наконец, правый верхний сектор позволяет проанализировать, какие компетенции могут понадобиться компании в будущем на новых рынках? Например, какие компетенции нужны для лидерства в сфере виртуального туризма?

Соответствие миссии	<i>Високая</i>	Искать возможности сотрудничества	Развивать путем наращивания компетенций	Поддерживать
	<i>Средняя</i>	Внимательно наблюдать не задерживаясь с принятием решений	Поддерживать, но осмотрительно	Позволить „внутреннюю конкуренцию”
	<i>Низкая</i>	Ликвидировать	Внимательно наблюдать не задерживаясь с решением	Выделить в отдельный бизнес
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Високая</i>
		Соответствие ключевым компетенция		

Рис. 3. Матрица принятия решений на основе анализа ключевых компетенций

Для анализа существующих компетенций в гостиничном бизнесе может использоваться также матрица принятия решений на основе анализа ключевых компетенций. Эта матрица помогает выявить проанализировать разные услуги, которые предоставляются гостиничным предприятием, с точки зрения соответствия ключевым компетенциям и миссии компании.

Соответствие ключевым компетенциям и соответствие миссии оцениваются по шкале “низкая”, “средняя”, “высокая”. Соответственно, существует девять возможных комбинаций этих двух показателей, для каждой из которых существует своя реко-

мендация – от ликвидации соответствующей услуги к ее всесторонней поддержке.

Матрица принятия решений на основе анализа ключевых компетенций является полезным инструментом стратегического управления, который может с успехом использоваться для таких целей:

1) для привязки ключевых компетенций к миссии компании и принятия решений о развитии/прекращении развития тех или других услуг;

2) для стратегической оценки любых подразделений гостиничного предприятия или сети с точки зрения соответствия их деятельности миссии предприятия и глуби-

ны их компетенций;

3) как инструмент для идентификации ключевых компетенций и измерения их влияния на достижение результатов деятельности.

ВЫВОДЫ

Стратегические задачи должны решаться гибко, не ожидая следующего планового периода для принятия решения о пересмотре тех или других вопросов. Стратегические задачи должны анализироваться намного чаще, чем анализируется собственная стратегия гостиничного предприятия, и решаться в оперативном режиме. Фактически, система управления стратегическими задачами перебрасывает “мостик” между стратегией и оперативным управлением гостиницей; она создает возможности быстрого реагирования на события и учет интересов клиентов и владельцев одновременно.

Следовательно, используя матрицу приобретения компетенций, гостиничное предприятие может проанализировать и спланировать свою деятельность из развития новых и эффективного использования существующих компетенций на старых и но-

вых рынках, а матрица принятия решений на основе анализа ключевых компетенций позволяет правильно и рационально направить ресурсы предприятия, оценить наиболее приоритетные направления и сосредоточить внимание гостиничного менеджмента на развитии ключевых компетенций, способных обеспечить долгосрочный и стабильный успех на конкурентном рынке.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Гуиар Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – с.244.
- [2]. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – с.267.
- [3]. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2002. – с.177-178.
- [4]. Чичкова Н. Зона ценности потребителя // &Стратегии. - 2002. - № 2 (февраль).
- [5]. Druker P. The age of social transformation // Atlantic Monthly. - 1994. - November. - P. 53-80.
- [6]. Nicholls J. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity // Management Decision. - 1995. - Vol. 33. - No. 6.
- [7]. Toffler A. Powershift: Knowledge, wealth and violence at the age of the twenty-first century. - New York: Bantam Books, 1990. - P. 4-10.