

Друганов Сергей Петрович

кандидат экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента в сфере услуг
Российского экономического университета
им. Г.В. Плеханова

**ФОРМИРОВАНИЕ
НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННО-
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

Аннотация:

В статье определены стратегические цели и задачи развития ресторанно-гостиничного бизнеса, раскрыты механизмы и инструменты их реализации. Особое внимание уделено разработке системы сбалансированных показателей в качестве инструмента стратегического управления развитием ресторанно-гостиничного бизнеса.

Ключевые слова:

ресторанно-гостиничный бизнес, стратегия развития бизнеса, инструменты и механизмы реализации стратегии, система сбалансированных показателей.

Druganov Sergey Petrovich

PhD in Economics, Professor,
Head of the Subdepartment
for Management in the Service Industry,
Plekhanov Russian University of Economics

**FORMATION OF THE NATIONAL
STRATEGY OF RESTAURANT
AND HOTEL BUSINESS
DEVELOPMENT**

Summary:

The article defines the strategic goals and objectives of development of the restaurant and hotel business. The author reviews the mechanisms and instruments of their implementation. Particular attention is paid to creation of the balanced scorecard system as an instrument of strategic management of the restaurant and hotel business development.

Keywords:

restaurant and hotel business, strategy of business development, instruments and mechanisms for implementation of a strategy, balanced scorecard.

В экономической науке имеются различные подходы к определению категории «стратегия развития бизнеса» (Strategy of business development). Традиционно стратегия развития бизнеса рассматривается применительно к уровню предприятия или бизнес-структуры (корпорации). В этом случае, исходя из сформулированной бизнес-идеи, определяется долгосрочное видение перспективы развития компании, ее миссия, разрабатывается стратегический план развития, на основе которого формируется экономическая политика предприятия (корпорации), определяются стратегия и тактика его конкурентной борьбы.

Вместе с тем, на наш взгляд, не менее актуальным является подход, когда стратегия развития бизнеса рассматривается на уровне вида экономической деятельности. К такому пониманию стратегии развития бизнеса относится стратегия развития ресторанно-гостиничного бизнеса в Российской Федерации.

В последние годы в России разработаны и приняты десятки стратегий развития различных секторов экономики. Однако до настоящего времени не имеется стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса как вида экономической деятельности ни в форме научной концепции, ни в форме официального (правового) документа. Вместе с тем совершенно очевидно, что невозможно динамичное и устойчивое развитие того или иного сектора экономики без определения стратегических целей, целевых параметров, механизмов и инструментов его развития – в противном случае возможен лишь спонтанный и хаотичный рост.

Отсутствие стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса во многом обусловлено тем обстоятельством, что в полномочия федеральных органов исполнительной власти не входят вопросы регулирования данного вида экономической деятельности. В результате ресторанно-гостиничный бизнес остается «бесхозным» – ни один орган власти не отвечает за его развитие.

Важнейшими элементами разработки стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса являются: определение стратегических целей и задач ресторанно-гостиничного бизнеса; определение факторов, сдерживающих развитие ресторанно-гостиничного бизнеса; определение инструментов и механизмов развития ресторанно-гостиничного бизнеса; обоснование системы целевых индикаторов (показателей) развития ресторанно-гостиничного бизнеса; обоснование системы мер государственного регулирования и поддержки развития ресторанно-гостиничного бизнеса.

Ресторанно-гостиничный бизнес представляет собой комплексный, системообразующий вид экономической деятельности. Стратегия его развития должна обеспечивать баланс целей заин-

тересованных сторон, к которым следует отнести: государство, предпринимателей (бизнес-сообщество) и потребителей. **Триада целей стратегии** развития ресторанно-гостиничного бизнеса, на наш взгляд, может быть определена следующим образом.

1. Основными целями государства являются:

а) социальная – наиболее полное удовлетворение потребностей населения в услугах ресторанно-гостиничного бизнеса, обеспечивающего повышение качества жизни населения;

б) экономическая – повышение вклада ресторанно-гостиничного бизнеса в развитие экономики страны, повышение занятости населения, рост налоговых поступлений в бюджетную систему, стимулирование экономической активности и создание эффективной конкурентной среды в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса.

2. Основной целью предпринимателей является максимальная эффективность использования собственного и заемного капитала, обеспечивающая рост прибыли и удовлетворение платежеспособного спроса населения, устранение административных барьеров, снижение налоговой нагрузки, внятные и четкие правила ведения бизнеса.

3. Основной целью потребителей является доступность услуг, возможность получать качественные услуги ресторанно-гостиничного бизнеса по приемлемым ценам и с высоким уровнем качества и сервиса.

Исходя из единства целей государства, предпринимателей и потребителей, стратегическую цель развития ресторанно-гостиничного бизнеса кратко можно определить как максимально полное удовлетворение потребностей населения в услугах ресторанно-гостиничного бизнеса за счет обеспечения эффективного использования капиталов и создания благоприятных условий для роста предпринимательской активности и добросовестной конкуренции. При этом под удовлетворением потребностей населения в услугах ресторанно-гостиничного бизнеса следует понимать не только их физическую доступность, но и соответствие по объему, уровню качества и сервиса структуре платежеспособного спроса населения.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих взаимосвязанных **основных задач**: совершенствование механизмов правового регулирования развития ресторанно-гостиничного бизнеса; улучшение инвестиционного климата и привлечение инвестиций в сферу ресторанно-гостиничного бизнеса; развитие конкуренции в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса, способствующей повышению качества и обеспечению доступности услуг для различных категорий населения; создание благоприятных условий для роста предпринимательской активности и развития малого предпринимательства в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса; выведение ресторанно-гостиничного бизнеса из «теневого» сектора экономики.

Особое место в развитии ресторанно-гостиничного бизнеса в силу специфики данного вида экономической деятельности занимает малый бизнес. В целях развития малого предпринимательства в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса актуальным является решение следующих стратегических задач: вовлечение малых предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса в сетевые формы организации общественного питания и коллективных средств размещения посредством использования института франчайзинга; развитие сетевой формы организации бизнеса на основе передачи объектов ресторанно-гостиничного бизнеса в использование управляющим компаниям на условиях контрактов на управление; предоставление помещений для малых предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса на основе долгосрочных договоров аренды; упрощенный и ускоренный порядок предоставления в аренду земельных участков под строительство объектов ресторанно-гостиничного бизнеса.

К числу основных **инструментов и механизмов** реализации стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса как вида экономической деятельности следует отнести:

1) формирование государственных и муниципальных целевых программ развития ресторанно-гостиничного бизнеса на основе программно-целевого метода;

2) формирование институтов развития ресторанно-гостиничного бизнеса;

3) развитие сетевых форм организации ресторанно-гостиничного бизнеса на основе использования договоров франчайзинга и контрактов на управление;

4) создание особых туристско-рекреационных экономических зон регионального уровня, территориальных кластеров и территорий опережающего развития ресторанно-гостиничного бизнеса;

5) внедрение механизмов государственно-частного партнерства в сфере развития ресторанно-гостиничного бизнеса;

6) совершенствование налоговой политики;

7) формирование системы государственной поддержки инвесторов, деятельность которых направлена на реализацию стратегии развития ресторанно-гостиничного бизнеса;

8) совершенствование системы начального, среднего и высшего профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров для ресторанным-гостиничного бизнеса;

9) законодательное обеспечение развития ресторанным-гостиничного бизнеса – разработка и принятие нормативно-правовых актов на федеральном и региональном уровнях, направленных на реализацию стратегии развития, а также предложений по совершенствованию федерального законодательства;

10) формирование системы финансовых инструментов, направленных на компенсацию негативных последствий изменения внешней среды, позволяющей снизить риски долгосрочного развития и достичь прогнозируемых целевых установок.

Стратегия развития ресторанным-гостиничного бизнеса должна быть практически реализуемой. В этих целях, на наш взгляд, целесообразно применение широко используемого в мировой практике такого инструмента стратегического управления, как **система сбалансированных показателей** (Balanced Scorecard). Применение системы сбалансированных показателей (ССП) позволяет увязать стратегические цели ресторанным-гостиничного бизнеса с целевыми показателями индикативного планирования и оценки эффективности ресторанным-гостиничного бизнеса.

Обычно ССП рассматривается в качестве механизма управления компанией в целях реализации стратегии ее развития. В этом случае ССП выступает инструментом трансформации стратегии компании в плоскость конкретных целевых показателей, выражающих стратегические цели и задачи ее развития. Одновременно ССП выступает инструментом контроля и оценки достижения стратегических целей и задач [1].

На наш взгляд, целесообразно использование ССП в качестве механизма управления в отношении развития отдельных видов экономической деятельности, в том числе ресторанным-гостиничного бизнеса. В этом случае ССП должен отражать стратегические цели и задачи развития ресторанным-гостиничного бизнеса и будет являться инструментом индикативного планирования и оценки эффективности бизнеса [2].

Показатели, входящие в систему ССП развития ресторанным-гостиничного бизнеса, должны отвечать определенным условиям, они должны быть однозначными в понимании и интерпретации, формализованными и иметь официально утвержденную методику расчета, сравнимыми во временной динамике, репрезентативными для международных сопоставлений, сопоставимыми на федеральном и региональном уровнях, постоянно обновляемыми на регулярной основе.

Разработанная нами система сбалансированных показателей развития ресторанным-гостиничного бизнеса, как вида экономической деятельности, включает семь групп целевых показателей:

- 1) показатели, определяющие макроэкономические пропорции и темпы развития ресторанным-гостиничного бизнеса в национальной экономике;
- 2) показатели, характеризующие емкость рынка услуг ресторанным-гостиничного бизнеса;
- 3) показатели, характеризующие состояние, использование и развитие материальной базы ресторанным-гостиничного бизнеса;
- 4) интегральные показатели финансового состояния и оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса;
- 5) показатели инвестиционной активности в сфере ресторанным-гостиничного бизнеса;
- 6) показатели предпринимательской активности в сфере ресторанным-гостиничного бизнеса;
- 7) показатели управленческой активности государственных органов власти в развитии ресторанным-гостиничного бизнеса.

Ссылки:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2003.
2. Гранберг А.Г., Егоршин А.П., Львов Д.С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М., 2005.

References:

1. Kaplan, RS & Norton, DP 2003, *Balanced Scorecard. From strategy to action*, Moscow.
2. Granberg, AG, Egorshin, AP & Lvov, DS 2005, *Strategic Management: region, city, business*, Moscow.