

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего  
образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный  
исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет Экономики, управления, права  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка управленческих решений с целью устойчивого развития  
организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.02.2018. 53.ВКР

Руководитель работы, доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Данилкин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы МиЭУП-518

\_\_\_\_\_ И.А. Поносова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Поносова И.А. Разработка управленческих решений с целью устойчивого развития организации. – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-518, 2018, 106 с., 14 ил., 25 табл., библиогр. список – 30 наим., 9 прил.

Сегодня сфера туристических услуг и сервиса становится все более значимой в экономике России, так как она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад во внутренний национальный продукт. Деятельность субъектов в сфере туризма и сервиса находится в прямой зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования предприятия на целевом рынке сбыта. Для этого необходимо проведение стратегических исследований, направленных на определение объема и структуры этого рынка.

Объектом исследования является ООО «Золотой пляж».

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью определения направлений и разработки управленческих решений с целью устойчивого развития организации.

В работе проведена систематизация методологических и теоретических основ стратегического управления с целью устойчивого развития организации, анализ внешней и внутренней среды организации, SWOT – анализ, определены управленческие решения с целью устойчивого развития организации, проведено проектирование и расчет одного из управленческих решений с целью устойчивого развития организации.

Результатом работы является определение направлений и управленческих решений с целью устойчивого развития организации ООО «Золотой пляж».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ С ЦЕЛЬЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1 Характеристика и отличительные особенности стратегического управления .....	8
1.2 Основные составляющие стратегического управления.....	15
1.3 Методика проведения анализа внешней и внутренней среды организации .....	22
1.4 Выбор стратегии.....	24
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЗОЛОТОЙ ПЛЯЖ»	30
2.1 Характеристика объекта исследования.....	30
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Золотой пляж».....	31
2.3 Анализ внешней среды ООО «Золотой пляж» .....	37
2.4 SWOT-анализ и определение направлений и вариантов развития .....	52
3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ЦЕЛЬЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	58
3.1 Определение направлений и принятия управленческих решений с целью устойчивого развития организации .....	58
3.2 Проектирование и расчет одного из управленческих решений с целью устойчивого развития организации.....	72
3.3 Оценка эффективности реализации одного из вариантов развития ...	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Программа производства и реализации продукции на период 2018 – 2022 гг.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В. План денежных поступлений и выплат от инвестиционной деятельности .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. План денежных поступлений и выплат от операционной деятельности .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. План денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Сальдо денежных потоков.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Экономическая эффективность инвестиционного проекта	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Поток реальных денежных средств от финансовой деятельности .....	90

## ВВЕДЕНИЕ

Сейчас ни у кого уже не вызывает сомнения, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является важнейшим и основополагающим условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия управления – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

Актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий,

изменение роли человеческих ресурсов, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Однако стратегии, единой для всех компаний, не существует, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Сегодня сфера туристических услуг и сервиса становится все более значимой в экономике России, так как она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад во внутренний национальный продукт.

Деятельность хозяйствующих субъектов в сфере туризма и сервиса находится в прямой зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования предприятия на целевом рынке сбыта. Для этого необходимо проведение стратегических исследований, направленных на определение объема и структуры этого рынка.

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является стратегия развития с целью устойчивого развития организации.

Объектом исследования является ООО «Золотой пляж».

ООО «Золотой пляж» находится на северо-восточном берегу озера Тургояк. Название дано за особую красоту и золотистый цвет песчаного грунта. С 1937 между берегами озер Тургояк и Инышко располагались дачи, корпуса дома отдыха «Золотой пляж». Много мифов и легенд, рассказывающих об этих озерах, привлекали туристов: тайны острова Святой Веры, сокровища Пугачева.

В процессе приватизации промышленных предприятий объекты социальной инфраструктуры постепенно перешли в негосударственную собственность. С приходом новых собственников, заинтересованных в качественной модернизации переданных им объектов, многое изменилось: были

построены и реконструированы прежние корпуса, изменилась береговая линия пляжа, появились новые виды услуг. Сейчас поклонникам активных видов спорта помимо освоения новых туристических маршрутов, предлагают прогулки на яхтах, обучение дайвингу, катание на водных лыжах, микроэлектромобили; зимой - организацию катания на горных лыжах, снегоходах, обучение кайтингу (катанию за воздушным змеем) и многое другое.

ООО «Золотой пляж» начал осваивать и такой вид проведения мероприятий как «деловой» туризм. Для выездных конференций, семинаров, тренингов были построены и оборудованы 3 конференц-зала с различным количеством посадочных мест.

Цель данной выпускной работы состоит в определении направлений и разработке управленческих решений с целью устойчивого развития организации.

Достижение поставленной цели требует решения нескольких задач:

1. Систематизация методологических и теоретических основ стратегического управления с целью устойчивого развития организации.
2. Анализ внешней и внутренней среды организации.
3. Проведение SWOT – анализа.
4. Определение направлений для принятия управленческих решений с целью устойчивого развития организации.
5. Проектирование и расчет одного из управленческих решений с целью устойчивого развития организации.

Методологическую и теоретическую основу работы составляют основные положения стратегического менеджмента, статьи, соответствующие методические и проектные материалы.

В качестве информационной базы для проведения расчетов использованы данные технической, нормативной документации, статистические данные, полученные в ходе преддипломной практики, данные внутренней отчетности ООО «Золотой пляж» за 2014 - 2016 года, законодательно-нормативные акты, Интернет.

В ходе написания работы и решения задач были использованы зарубежные и российские труды, таких авторов и исследователей, как Ансофф И., Виханский О.С., Маркова В. Д., Кузнецова С. А, Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.

Для решения поставленных задач в дипломном проекте использованы методы экономического анализа, анкетный опрос, «SWOT» анализ, метод «экспертных оценок», бизнес-планирования и др.

Результатом работы является определение направлений и управленческих решений с целью устойчивого развития организации ООО «Золотой пляж».

# 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ С ЦЕЛЬЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Характеристика и отличительные особенности стратегического управления

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией, табл.1 [8].

Таблица 1 – Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использование производственного потенциала.	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.



Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [16].

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию [17].

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения.

Стратегические решения — это управленческие решения, которые:

1. Ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
2. Сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
3. Связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий и т. д.

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга;
- направлены, на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;

- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль; направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
- требуют знаний — результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия, для них нет жестких временных рамок;
- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия [16].

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации — это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И 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 на практике 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;
- 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. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат [9].

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

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую

основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А 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 в случае стратегического управления 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, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии [17].

Отличительные особенности стратегического менеджмента:

1. Стратегия как продукт стратегического менеджмента – это совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.д. Все то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе.

2. Стратегический менеджмент - это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество всех работников, связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, достижение целей.

3. Требуется огромные усилия и затраты для того чтобы начал осуществляться процесс стратегического управления. В основном службы, которые занимаются отслеживанием окружения и разработкой стратегий – это службы маркетинга, которые приобретают особую значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

4. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического

предвидения. Цена расплаты – гибель организации.

5. Нередко отождествляются два понятия стратегического планирования и стратегического менеджмента, но это не верно. Важнее реализация стратегического плана, а это предполагает определенную организационную культуру, систему мотивации, организацию труда, гибкую организационную структуру. Стратегический менеджмент – целый процесс, объединяющий в себе: реализация стратегического плана; организация труда, новая организационная структура; система мотивации; контроль; организационная культура [16].

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. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления [26]. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.

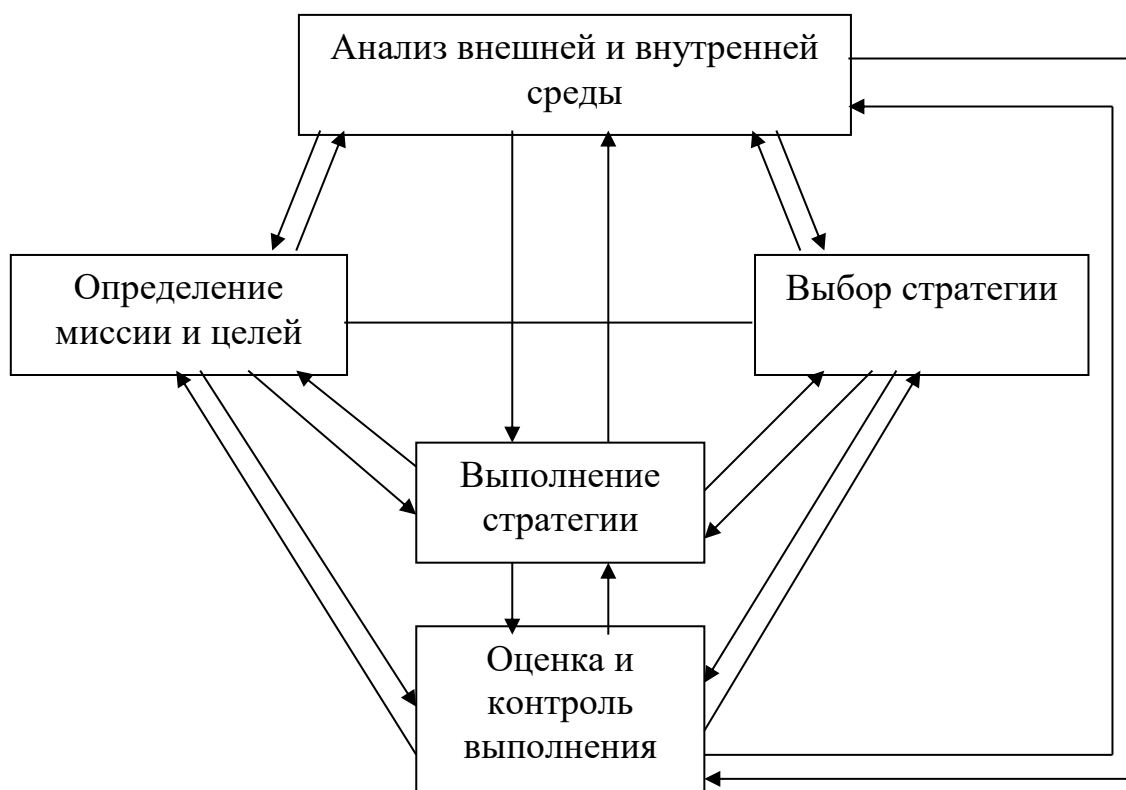


Рисунок 1 – Структура стратегического управления

## 1.2 Основные составляющие стратегического управления

В основе выделения подразделений предприятия лежит основанная на тех или иных принципах группировка его деятельности. Причем чем большее разнообразие видов деятельности имеет место на предприятии, тем сложнее его управленческая структура. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер (Chandler) показал, что успешно действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. В его работах были выделены три последовательные стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач [14].

Первая стадия: простая структура. Первая стадия представляет собой образец предпринимателя, который основывает фирму для реализации какой-то идеи (товара или услуги). На этой стадии фирма имеет структуру, позволяющую предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации. Фирма на первой стадии, таким образом, характеризуется неформальной структурой, планирование обычно носит краткосрочный и реактивный характер. Сильная сторона предприятия заключается в его гибкости и динамичности, а его наиболее слабым местом является то, что в этом случае предприниматель несет полную ответственность, как за выбор стратегии, так и за реализацию отдельных оперативных задач. В результате по мере роста предприятия развивается так называемый кризис руководства (предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента). Предприятие должно разрешить данный кризис, прежде чем оно сможет войти во вторую стадию структурного развития [23].

Вторая стадия: функциональная структура. На второй стадии предприниматель заменяется или дополняется группой управляющих, имеющих

функциональную специализацию: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал. Переход к этой фазе требует существенных изменений стиля управления высшего руководителя предприятия, особенно если он является основателем фирмы. Если этого не произойдет, то привлечение дополнительных специалистов может не принести существенной пользы предприятию. Сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, предприятие, находящееся во второй фазе развития, может функционировать очень успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены. В том числе может развиваться кризис автономии, при котором людям, управляющим этими новыми производственными линиями (новыми видами бизнеса), требуется больше свободы в принятии решений, чем они имеют в рамках сложившейся функциональной структуры [23].

Третья стадия: филиальная (дивизиональная) структура. Предприятие на третьей стадии развития фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Эти предприятия развиваются в направлении к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными подразделениями, причем каждое подразделение, или единица бизнеса, является функционально организованной компанией во второй стадии развития. Таким образом, различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке [23].

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция



сегментации рынка. Сегмент — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками. Чаще всего выделяют сегменты рынка, ориентированные на определенные группы покупателей. Процесс рыночной сегментации предусматривает определение критериев, на основании которых рынок разбивается на сегменты. Задача выделения сегментов трудна, так как существует множество путей деления рынка. Чаще всего в качестве критериев сегментации выделяют [24]:

- географические критерии (мировой рынок, российский, местный);
- социально-демографические критерии (пол, возраст, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и т. д.);
- поведенческие (образ жизни, специфические занятия — садоводы, автолюбители, туристы и т. д.).

Рынок можно сегментировать по размеру, форме собственности, отраслям деятельности предприятий-потребителей. Для проведения успешной сегментации рынка необходимо знать и понимать правила рынка и поведения его субъектов:

- потребители (мотивы их поведения, основные требования и предпочтения);
- конкуренты (их стратегия, продукция, рыночные действия) [16].

Необходимо также знать возможности собственного продукта. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой General Electric был сформулирован ряд критериев их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.
2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно - сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Стратегические единицы бизнеса были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами [23].

При организации большой корпорации на филиальной основе вокруг стратегических единиц бизнеса для высшего руководства фирмы могут возникнуть новые проблемы управления. Нередко в этом случае добавляется дополнительный уровень управления — управляющие группами, которые отвечают за управление несколькими схожими стратегическими единицами бизнеса.

Все большее число современных исследователей приходят к выводу, что следующая стадия в развитии организационных структур управления — это сетевая структура. Сетевыми структурами называют «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

Сетевая структура предполагает групповое ведение бизнеса, обеспечивающее гибкость и адаптивность к изменениям спроса, правилам международной торговли и конкуренции. Многие экономисты считают, что «оболочечные» фирмы станут типичной формой организации бизнеса в ряде отраслей промышленности (производство потребительских товаров, некоторые высокотехнологичные отрасли и др.).

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется портфелем. Такой портфель иногда называют корпоративным, чтобы отличить его от портфеля ценных бумаг [23].

#### Виды стратегий

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегических решений, рисунок 2.

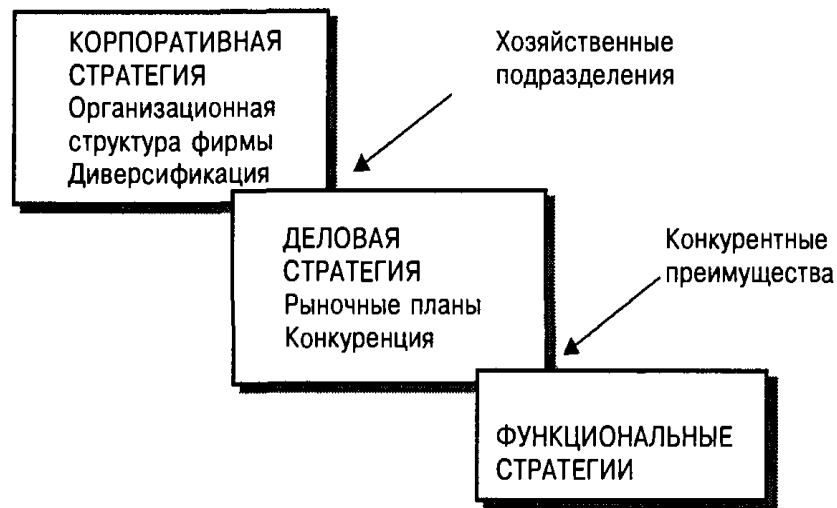


Рисунок 2 – Три уровня стратегических решений

1. корпоративный;
2. деловой;
3. функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Исторически бизнес сначала был однопродуктовым, затем наступила эра диверсификации производства, связанной с управлением крупными многопродуктовыми предприятиями. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции. Корпоративная стратегия включает [23]:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;

- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов или бизнес-единиц на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе. Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок, и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно [19].

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия)— стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т. д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции [23].

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое

лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий, рис.3.

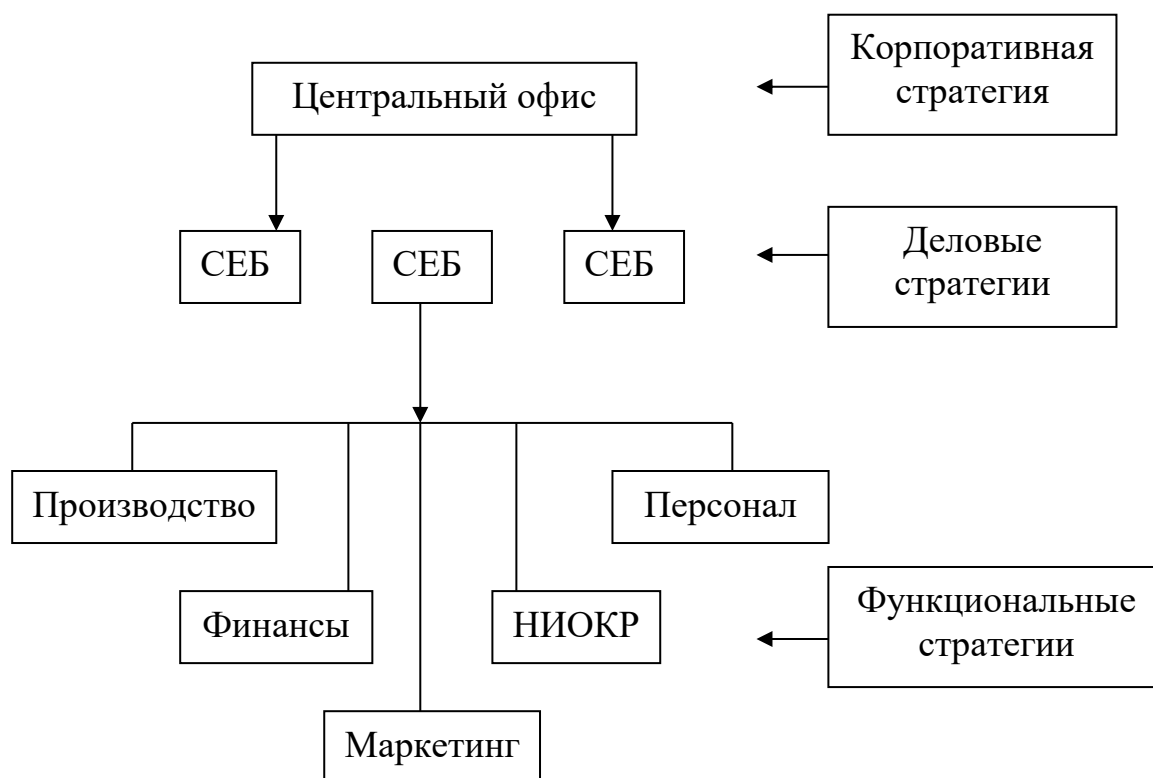


Рисунок 3 – Иерархическая структура стратегий

Иногда дополнительно выделяют еще один уровень стратегических решений — уровень операционных стратегий. Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня приведена в табл. 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика стратегических решений

Характеристика	Уровни стратегии		
	Корпоративная	Деловая	Функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий

## Окончание таблицы 2

Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т. е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход — это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга [17].

Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента [23].

### 1.3 Методика проведения анализа внешней и внутренней среды организации

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического

управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей [29].

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения (среда косвенного развития);
- непосредственного окружения (среда прямого воздействия);
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

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

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на

который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура [14].

#### 1.4 Выбор стратегии

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников [16].

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

##### Модель М. Портера

М. Портер разделял три стратегии, которым компания может следовать: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование [25]. Три основные стратегии по Портеру, табл. 3.

Таблица 3 – Три основные стратегии по Портеру



		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель	3а. Фокус на издержках	3б. Фокус на дифференциации

1. Лидерство по издержкам — продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.

2. Стратегия дифференциации — какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.

3. Стратегия концентрации — ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности).

Модель И. Ансофа

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансофом [14].

Таблица 4 – Матрица «продукт-рынок»

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	Сохранение существующего положения, уход	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Диверсификация – самая сложная стратегия. Диверсификация может быть:

1. связанной:

- горизонтальной — освоение, присоединение связанных видов деятельности.

Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство

таких технологически не связанных продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы;

- вертикальной: интеграция вперед к потребителю - в этом случае фирма начинает заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.; интеграция назад к поставщику - рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

2. несвязной — освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующими.

При стратегическом анализе могут применяться и другие методы или модели, например, для анализа портфельных стратегий может применяться матрица БКГ «доля рынка/темпы роста рынка» или матрица Мак Кинзи-Дженерал Электрик [20].

Портфель предприятия или корпоративный портфель - это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу. Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков [23].

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и другие. При построении таких матриц по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой — внешних.

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка, лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии

проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной оси - темпов роста рынка. После деления данной плоскости на четыре части, получается искомая матрица (рис. 4).

Темпы

роста рынка

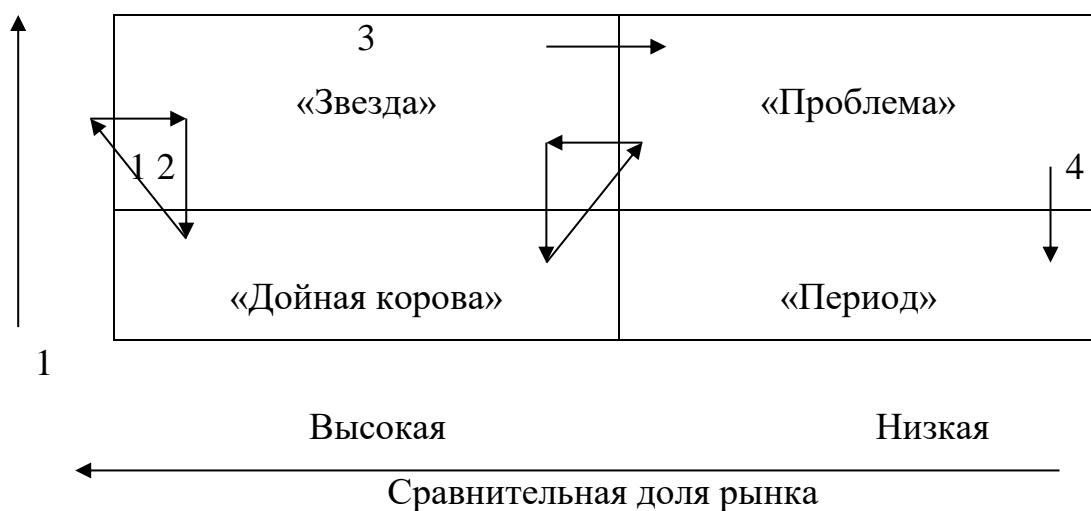


Рисунок 4 – Матрица роста/доли рынка Бостонской консультационной группы:

1 - новатор; 2 - последователь; 3 - неудача; 4 - посредственность.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара - «проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра.

Товары - «звезды» — это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но, несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его

чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста.

Товары - «дойные коровы» - это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки.

Товары - «собаки» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес - единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес - единиц следует избавляться.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара «коровы», 1—2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак» [23].

#### Оценка выбранной стратегии

Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям [21].

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли

существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п. [22].

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии [16].

Таким образом, актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЗОЛОТОЙ ПЛЯЖ»

### 2.1 Характеристика объекта исследования

Объектом исследования является ООО «Золотой пляж» г. Миасс.



Клуб-отель «Золотой пляж» [30]

Телефон: +7 (3513) 29-80-91

Адрес: Россия, г. Миасс, оз. Тургояк.

E-mail: goldenbeach@miass.ru

ООО «Золотой пляж» находится на северо-восточном берегу озера Тургояк. Название дано за особую красоту и золотистый цвет песчаного грунта. С 1937 между берегами озер Тургояк и Инышко располагались дачи, корпуса дома отдыха «Золотой пляж». Много мифов и легенд, рассказывающих об этих озерах, привлекали туристов: тайны острова Святой Веры, сокровища Пугачева. До 10000 приезжих, имели возможность, насладится живописным ландшафтом Уральских гор, расположенных на границе континентов Европы и Азии. А сам дом отдыха считался «элитным», не каждый мог туда попасть, так как путевки распределялись только в Москве. В последствие, в процессе приватизации промышленных предприятий объекты социальной инфраструктуры постепенно перешли в негосударственную собственность.

С приходом новых собственников, заинтересованных в качественной модернизации переданных им объектов, многое изменилось: были построены и реконструированы прежние корпуса, изменилась береговая линия пляжа, появились новые виды услуг. Сейчас поклонникам активных видов спорта помимо освоения новых туристических маршрутов, предлагают прогулки на яхтах, обучение дайвингу, катание на водных лыжах, микроэлектромобили; зимой -

организацию катания на горных лыжах, снегоходах, обучение кайтингу (катанию за воздушным змеем) и многое другое.

ООО «Золотой пляж» начал осваивать и такой вид проведения мероприятий как «деловой» туризм. Для выездных конференций, семинаров, тренингов были построены и оборудованы 3 конференц-зала с различным количеством посадочных мест.

ООО «Золотой пляж» регулярно принимает гостей из различных стран мира, поэтому обязательным критерием персонала при приеме на работу стало знание иностранных языков. Этот факт, и тот факт, что количество желающих отдохнуть на «Золотом пляже» постоянно увеличивается, послужили толчком к вопросу о необходимости организации пункта питания (ресторана) с различными видами национальной кухни (европейской, восточной, и т. д.), большим количеством посадочных мест повышению, повышению качества услуг питания.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Золотой пляж»

ООО «Золотой пляж» занимается отдыхом и оздоровлением граждан на базе природных лечебных факторов, медицинских услуг, развития сферы отдыха и туризма.

Миссия организации – предоставление клиентам качественного отдыха и лечения.

Цели ООО «Золотой пляж»:

- Получение прибыли и повышение рентабельности;
- Устойчивое финансовое состояние;
- Расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- Улучшение качества медицинских услуг;
- Профессиональный рост сотрудников отеля;
- Изучение потребностей потребителей;
- Обеспечение стабильности работы.

ООО «Золотой пляж» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Линейная организационная структура построена на основе вертикальной иерархии управления и базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При линейно-функциональном построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач.

Преимущества данной организационной структуры заключаются в следующем:

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- Улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки данной организационной структуры заключаются в следующем:

- Отделы могут быть больше заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов;
- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Клуб – отель «Золотой пляж» состоит из 8 спальных корпусов, лечебно-диагностического корпуса, ресторана, ночного клуба. На территории отеля находится междугородняя телефонная связь, прокат, филиал Сбербанка России, автостоянка. На территории расположены: аптека, баня, фото сервис, SPA - салон, прокат, ресторан, сауна, тренажерный зал, бар.

Лечебные SPA - программы:

- SPA – снижение веса и очищения организма;
- SPA – антицеллюлит;
- SPA – антистресс;
- Восстановление жизненной функции.



Досуговые услуги:

- Горнолыжная трасса, беговые лыжные трассы;
- Каток;
- Теннисный корт;
- Комплекс бань;
- Конференц-зал.

Пункт проката отеля предлагает:

- горнолыжное снаряжение, пластиковые и деревянные лыжи, снегокаты, коньки, снегоход, квадрацикл;
- ролики, скейтборды, самокаты, ракетки для игры в большой и настольный теннис, бадминтон, велосипеды.

Административно-управленческий аппарат управляет отделом кадров, финансовым отделом, планово-экономическим отделом, отделом информационных технологий. Где в свою очередь, занимаются подбором и увольнением персонала, финансовыми учетами и отчетностью, связью с общественностью, компьютеризацией, программированием и так далее.

Хозяйственное обслуживание занимается благоустройством, прачечной, различные платные услуги, столовая, а также отделом материально-технического обслуживания. Это улучшение и разнообразие услуг необходимых для комфортного проживания отдыхающих.

В техническое обслуживание входит транспортный отдел, электроцех, водоканализационное хозяйство и котельная, которые занимаются соответственно различными транспортными мероприятиями и грузоперевозками, освещением, сантехникой и отоплением.

Персонал. Система мотивации

Организации требуется высокопроизводительная работа, эффективность труда должна не снижаться, а, наоборот, постоянно повышаться. Такое состояние в ООО «Золотой пляж» достигается тремя путями: подбором кадров, сменой кадров, повышение квалификации кадров.

В ООО «Золотой пляж» поиск, отбор и подготовку требуемого персонала осуществляет служба персонала в соответствии с утвержденной организационной схемой ООО «Золотой пляж» и поданными заявками от руководителей структурных подразделений. Назначение или допуск к выполнению работ, проводится только при наличии у персонала необходимой квалификации или прохождении соответствующей подготовки.

Повышение квалификации и обучение кадров позволяет решать задачи как в интересах предприятия – повышается эффективность труда, включая качество труда, так и в интересах человека - повышается качество жизни, возможности для реализации своих способностей. Именно поэтому в «Золотой пляж» главный персонал каждые пять лет ездит на повышение квалификации. Остальные работники отеля повышают квалификацию по мере надобности.

Система оплаты труда в ООО «Золотой пляж» повременная премиальная и сдельная. У хозяйственно-обслуживающего персонала – сдельная оплата труда, у административно-ответственного персонала – повременная. Существует тарифная система, в которой присутствуют разряды с первого по пятый. Средняя заработная плата составляет 15000 рублей.

Мотивационная структура организации может выражаться в денежной и льготной формах. В «Золотой пляж» существуют материальные блага для работников:

- путевки для детей в лагеря;
- наличие ежегодного оплачиваемого отпуска;
- участие сотрудников в программах или стажировках, оплачиваемых организацией.

Численность персонала в ООО «Золотой пляж» составляет 52 человека.

Уровень образования персонала ООО «Золотой пляж» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень образования персонала ООО «Золотой пляж»

Образование	% соотношение
Высшее образование	50,2 %
Незаконченное высшее образование	13,3 %
Среднее специальное образование	36,5 %

Весь управленческий персонал имеет высшее образование и солидный опыт работы, что говорит о высоком профессиональном уровне компании и умении менеджеров эффективно организовать работу.

Возрастная характеристика персонала ООО «Золотой пляж» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастная характеристика персонала ООО «Золотой пляж»

Возраст	% соотношение
20 - 25	16%
25 – 35	20%
35 – 45	25,2%
45- 55	26,8%
55 - 65	12%

По вышеприведенным данным можно сказать, что в исследуемой организации присутствуют лица всех возрастов практически в одинаковом количестве. ООО «Золотой пляж» приветствует и уважает как молодых специалистов, так и работников со стажем.

Информация для анализа финансово - хозяйственной деятельности в форме №2 «Отчет о финансовых результатах» и в форме №1 «Бухгалтерский баланс».

Для анализа основных экономических показателей деятельности отеля сформируем данные отчетов о прибылях и убытках за 2014, 2015 и 2016 года в одну сводную таблицу 7.

Таблица 7 – Основные экономические показатели деятельности за 2014, 2015 и 2016 года.

Наименование показателей	Единица измерения	За 2014 год	За 2015 год	За 2016 год
1. Объем реализованной продукции	тыс. руб.	18 137	26 282	37 173
2. Среднесписочная численность	чел.	48	47	52
3. Фонд оплаты труда	тыс. руб.	54960	70500	90360
4. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	10	12,5	15
5. Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	39,6	55,9	74,04
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	152	413	740
7. Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	19	82	235
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	14	62	187
9. Рентабельность продаж	%	0,84	1,57	1,99
10. Рентабельность всего капитала	%	0,12	0,48	1,18
11. Рентабельность собственного капитала	%	0,12	0,53	1,27

Из данных таблицы видно, что объем реализации ООО «Золотой пляж» увеличивается. Темп роста выручки в 2015 году по сравнению с 2014 составил 144,91%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом составил 141,44%. Это происходит за счет увеличения себестоимости услуг. Соответственно и среднегодовая производительность труда тоже увеличивается большими темпами. В период с 2014 по 2016 гг. отель работает прибыльно.

Прибыль от продаж в период с 2014 по 2015 гг. увеличилась на 271,71% и в 2015 году составила 413 тыс. руб. В период с 2015 по 2016 гг. прибыль от продаж увеличилась на 179,18% и в 2016 году составила 740 тыс. руб. Увеличение прибыли происходит за счет изменения объема на прибыль, изменения в структуре и в удельных затратах (см. Таблицу 7).

Прибыль до налогообложения в 2015 году составила 82 тыс. руб., т.е. увеличилась на 431,58%, а к 2016 году увеличилась на 286,59% и составила 235

тыс. руб. Чистая прибыль в 2015 году составила 62 тыс. руб., т.е. увеличилась на 442,86%, а в 2016 году 187 тыс. руб., т.е. увеличилась на 301,61%. Это происходит за счет увеличения прибыли от продаж.

Рентабельность продаж имеет невысокие показатели, но тем не менее наблюдается увеличение: в 2015 г. рентабельность продаж составляла 1,57% по сравнению с 2014 г. рост составил 0,73%, в 2016 г. рентабельность продаж достигла 1,99%, т.е. увеличилась на 0,42%. Уровень рентабельности продаж крайне низок, это связано с большими затратами на предприятии.

Рентабельность всего капитала в 2015 году увеличилась на 0,36% и составила 0,48, а в 2016 достигла уровня 1,18%, т.е. увеличилась на 0,70%, что показывает небольшое повышение использования всего имущества предприятия.

Рентабельность собственного капитала в 2015г. составляла 0,53%, т.е. увеличилась на 0,41%, а в 2016 году составила 1,27% и увеличилась на 0,74%. Несмотря на незначительное повышение собственный капитал используется не эффективно.

### 2.3 Анализ внешней среды ООО «Золотой пляж»

Туризм сегодня это сфера комплекса услуг, которая во многих странах мира превратилась в бурно развивающуюся отрасль. В сфере туризма тесно переплетены интересы культуры и транспорта, безопасности и международных отношений, экологии и занятости населения, гостиничного бизнеса и санаторно-курортного комплекса. В настоящее время каждое 16-е рабочее место в мире приходится на туристический бизнес. В мировом экспорте туризм занимает третье место после доходов от экспорта нефти, нефтепродуктов и автомобилей. Эта отрасль имеет большое значение для государства в целом, субъектов Федерации, муниципальных образований, а также отдельных личностей.

1. Г. Миасс, Челябинской области обладает уникальными туристскими ресурсами: разнообразие природных зон, пейзажность, «обилие художественных

произведений природы», горы пещеры, озера, оздоровительно - закаливающий климат; история Челябинской области как перекресток многих племен и народов. Урал славится своими промыслами и ремеслами; есть экологически чистые природные зоны; склоны для горнолыжных трасс и многое другое. Характер туристических ресурсов в Челябинской области соответствует спросу на мировом туристском рынке.

2. Спрос на туристские услуги является достаточным как у жителей Челябинской области, так и у жителей других регионов России. Наиболее предпочитаем видом туризма, является - спортивный (отдых на горнолыжных курортах зимой), где наблюдается реальный спрос со стороны нерезидентов Челябинской области, а также познавательный (природные зоны, заповедники) и лечебный.

3. Причиной выбора в Челябинской области названы оптимальное соотношение цены и качества, наличие достопримечательностей.

4. Для жителей Челябинской области составили бы интерес недорогие туры (стоимостью 500 - 2500 рублей, с размещением в стандартных номерах), продолжительностью 7-14, 15-21 дней. Для жителей других регионов России и жителей других стран были бы интересны многодневные туры от 7 до 30 дней, сочетающие в себе отдых на озерах, экстремальный туризм, а также обширную экскурсионно-познавательную программу по Челябинской области. А зимой были бы интересны туры, сочетающие в себе отдых на нескольких горнолыжных курортах Челябинской области.

5. Основными причинами отказа от отдыха названы: неинтересно составлены программы отдыха, отсутствие развитой инфраструктуры. К недостаткам можно отнести низкий уровень обслуживания, отсутствие дополнительных услуг.

Индустрия туризма пока остается малоисследованной отраслью. Успешное развитие этой сферы деятельности позволит многократно увеличить предоставление новых рабочих мест и внести ощутимые финансовые вложения в

экономику города, области, региона, страны.

ООО «Золотой пляж» - одно из самых крупных гостинично-развлекательных предприятий в Челябинской области. Главная роль клуб-отеля – предоставление услуг туризма и отдыха, направленные на оздоровление организма и отдых. Основные клиенты отеля – жители Челябинской области, Екатеринбурга и др. городов.

### Потребители

Проведем небольшое маркетинговое исследование рынка, которое проводилось в 2017 года во время производственной практики. Опрашивались отдыхающие ООО «Золотой пляж», итого 150 респондентов.

#### 1. Географическая сегментация

Для сегментации по географическому признаку следует разделить рынок на разные географические единицы области, округа, города или районы. На вопрос анкеты: «Откуда Вы приехали на Золотой пляж» 32 % респондентов ответили, что из Миасса, 24 % из Челябинска, 22 % из Екатеринбурга, 10 %- Златоуста, 7 %- Чебаркуля, 5 % - Сатки (рис.6).

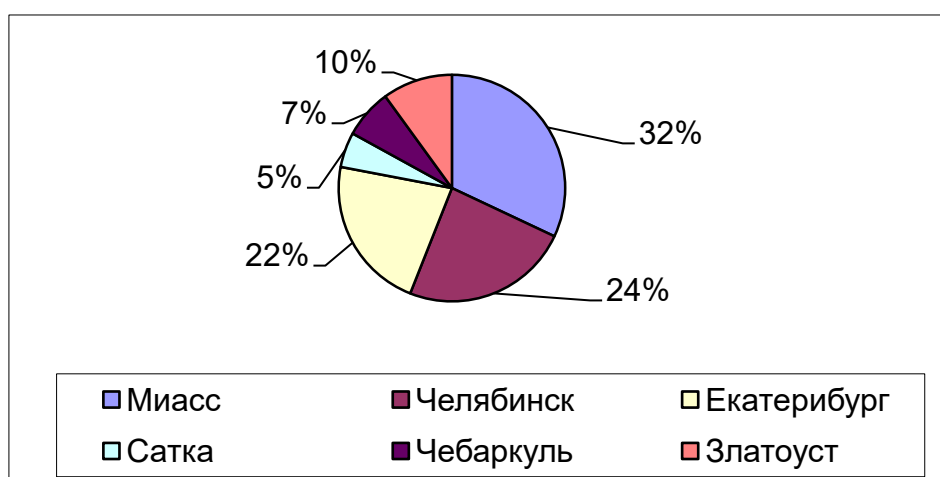


Рисунок 6 – География посетителей

#### 2. Демографическая сегментация

Демографическая сегментация представляет собой деление рынка на группы по демографическим признакам, таким, как возраст, пол, доход, род занятий и так далее. Как правило, именно демографические факторы в первую

очередь учитываются при сегментации потребителей, поскольку изменения в потребностях, желаниях и интенсивности потребления тесно связаны с демографическими переменными. Кроме того, демографические факторы по сравнению с другими легче поддаются измерению.

Среди посетителей «Золотого пляжа» можно выделить в следующие возрастные группы:

18–20 лет – 7% опрошенных,

20–25 лет – 20%,

25–30 лет – 21%,

35–40 лет – 19%,

40–45 лет – 18%,

45–50 лет – 8%,

старше 50 лет – 7% (рис.7).

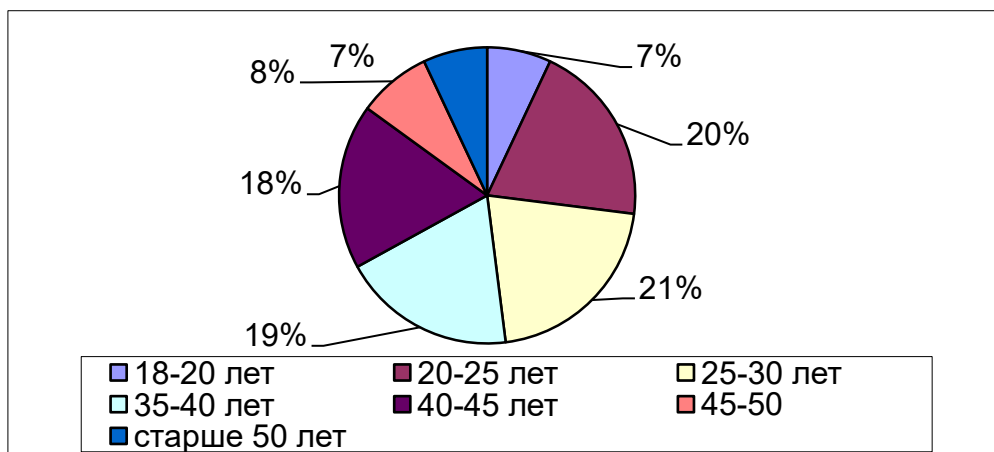


Рисунок 7 – Возраст

Среди опрошенных респондентов 58% опрошенных - мужчины, 42%-женщины (рис.8).



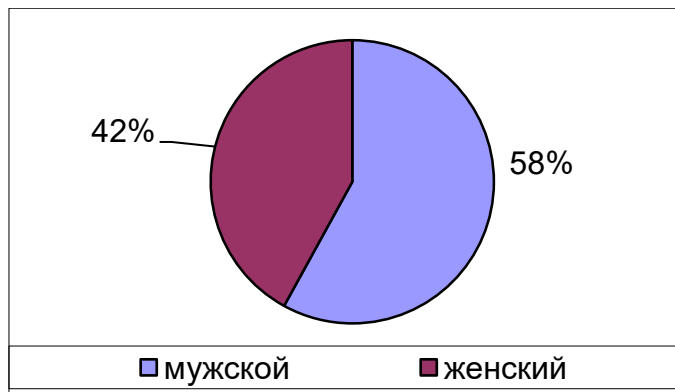


Рисунок 8 – Пол

При ответе на вопрос о семейном положении респондентов - 15% ответили, что они не замужем (не женаты), 35% замужем (женаты), у 15% семья из 3-х человек, 25% респондентов имеют семью из 4-х человек, и 10%- семью из 5-ти человек (рис.9).

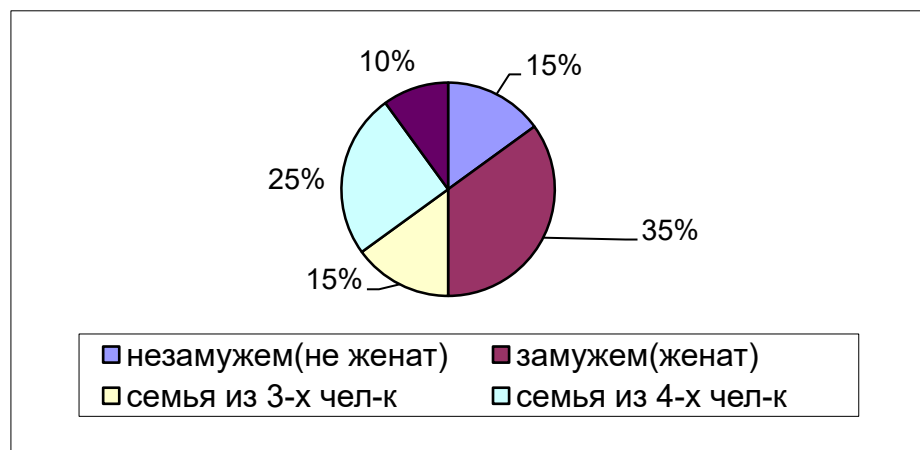
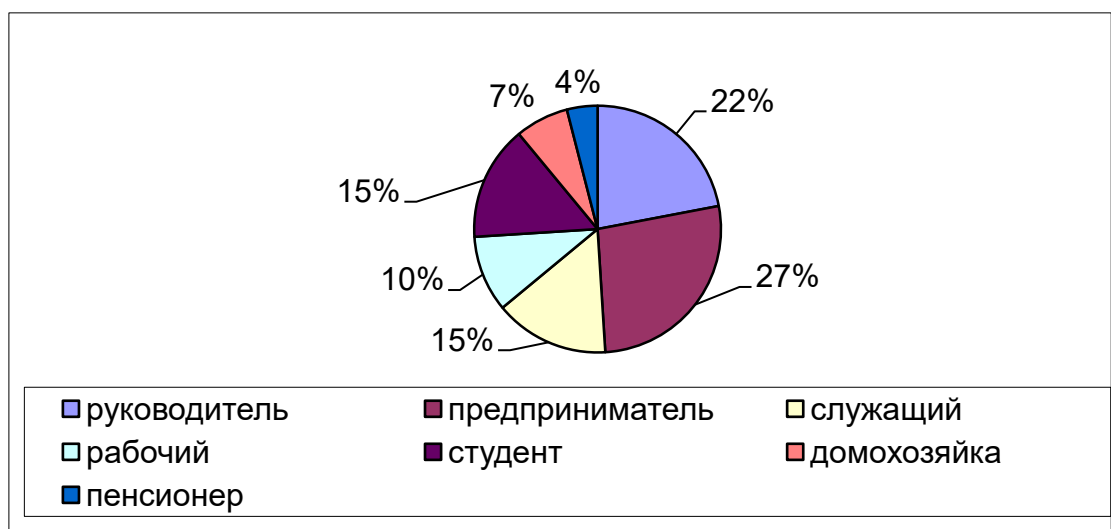


Рисунок 9 – Семейное положение



### Рисунок 10 – Род занятий

Из них 22% - руководители, 27% - предприниматели, 15% - служащие,, 10% - рабочие, 15% - студенты, 7%- домохозяйки и 4% опрошенных – пенсионеры (рис.10).

Сегментация рынка по уровню доходов потребителей считается одной из самых важных переменных, влияющих на ценовые стратегии. Так имеющие следующий уровень дохода: 5% опрошенных – низкий, 6% - ниже среднего, 45% - средний, 34%- выше среднего, 10% респондентов ответили, что имеют высокий уровень дохода (рис. 11).

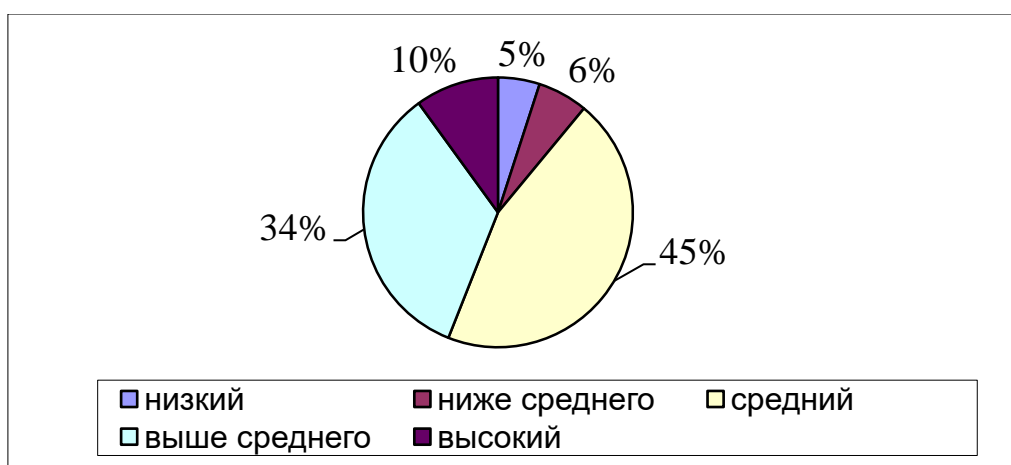
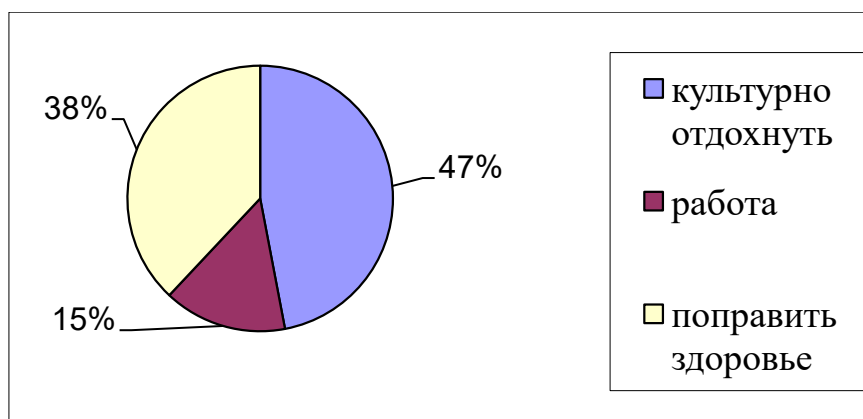


Рисунок 11 – Уровень дохода

### 3. Психографическая сегментация

Психографическая сегментация делит покупателей на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности, рис. 12.



## Рисунок 12 – Цель посещения

Так 47% опрошенных отметили в качестве цели посещения, что хотели культурно отдохнуть, 15% посетили «Золотой пляж» по работе, 38% - приехали на «Золотой пляж» поправить здоровье.

Итак, можно выделить следующий сегмент потребителей услуг «Золотой пляж»:

По характеристикам: в среднем возраст посетителей составляет – 20-45 лет, они имеют средний и выше среднего уровень дохода, чаще всего - руководители различных уровней и частные предприниматели, жизненный стиль которых - активный человек, имеющий мало свободного времени, предпочитающий в основном проводить свободное время с семьей и друзьями, это обычно семья из двух-четырех человек.

Конечно, это не означает что абсолютно все посетители именно такого возраста или статуса, но большая их часть подходит под такое определение, и именно эта группа потребителей позволяет быстро окупать затраты на производство и продвижение тур продукта. С другой стороны уже существующие гостиничные комплексы ориентированы на тот же сегмент. Значит, фирма должна стремиться завоевать покупательское расположение и доверие.

Все маркетинговые усилия должны быть направлены на формирование сильных и прочных предпочтений у действительных и потенциальных клиентов. Задача – отвлечение большого числа клиентов от уже существующего рынка, привлечение новых категорий клиентов.

Помимо описанного сегмента существует другие группы потребителей, способные приносить реальный доход. В качестве потенциальных потребителей, может быть рассмотрена такая категория клиентов, как дети, подростки, люди предпенсионного возраста, с невысоким доходом и достаточным количеством свободного времени.

Далее был задан вопрос: «При равных условиях местонахождения, цен и чистоты желаемого места проживания, какие другие факторы являются наиболее

важными при принятии решения?». Были получены следующие результаты представленные на рис.13.

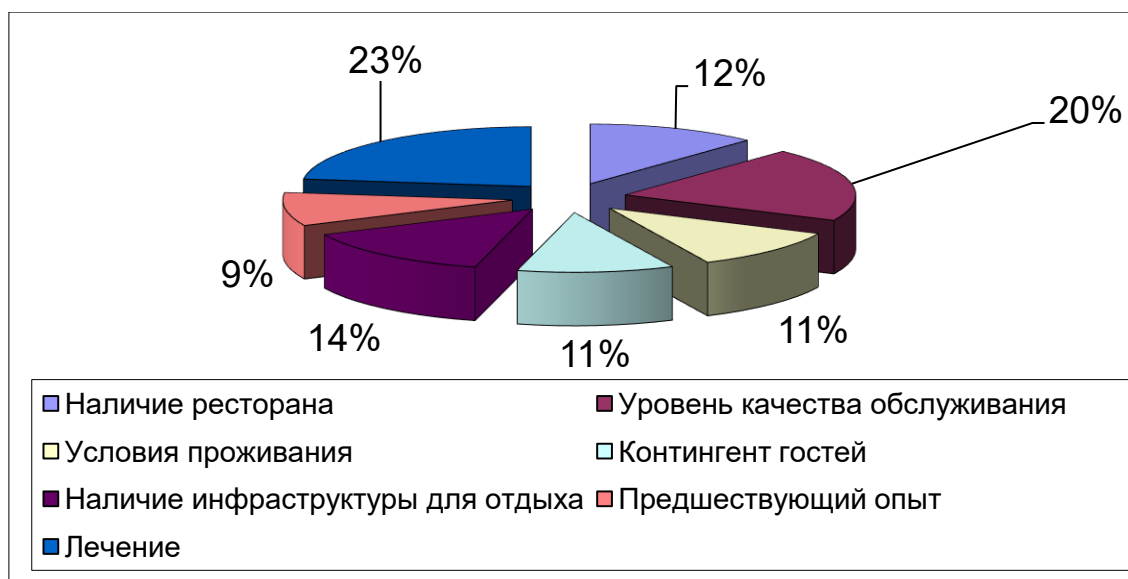


Рисунок 13 – Необходимые условия

Таким образом, можно порекомендовать объекту исследования, который заинтересован в увеличении числа клиентов и удержании числа постоянных клиентов, работать над улучшением качества и расширением спектра услуг.

Одной из самых спорных программ в гостиничном и туристическом бизнесе, предпринятой для обеспечения крупного потребления ключевыми клиентами, является программа «Постоянный гость». Результаты показывают, что хотя поддерживать такие программы для постоянных клиентов и дорого, но с их помощью удастся обеспечить большую, прибыльную долю рынка культурных поездок, побуждая клиентов возвращаться в гостиничные комплексы, предлагающие такие программы. Следовательно, отдельным фирмам, по всей видимости, придется поддерживать эти программы как способ поощрения лояльности к ним своих клиентов до тех пор, пока вся индустрия откажется от использования таких программ.

#### Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются

материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов, от них зависит эффективность работы фирмы.

ООО «Золотой пляж» имеет устойчивые связи с крупнейшими производителями и поставщиками оборудования:

- ЗАО «Фарм-Инвест», г. Москва;
- ООО «Тримм Медицина», г. Москва;
- Компания «Ассоиед», г. Москва;
- Компания «Фармация», г. Красноярск

Для роста и процветания в организации нужны поставщики капитала. Таких инвесторов несколько: банк «Снеженский», программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица.

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку.

### Конкуренты

Конкуренты – те, с кем организации приходится бороться за поставщиков и рынки сбыта. Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться.

Основными конкурентами являются:

Государственное унитарное предприятие «Санаторий Еловое»

Находится недалеко от города Чебаркуль. Осуществляет свою деятельность на основании лицензий: медицинская деятельность № Г 950922 с 13.02.2012 г. по 12.02.2018 г.

Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 1959 года.

Основное направление: «Мать и дитя»

Направленность: для взрослых, для родителей с детьми, для больных с сопровождающими, для подростков, для детей (детский оздоровительный лагерь)

Площадь территории: 29,6 га

Вместимость (койко-мест): 479 (круглогодная)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 21 день

Минимальный срок пребывания по путевке: 3 дня

Расчетный час для стандартной путевки: 00-00 часов

Необходимые документы для заезда в отель "Еловое":

- на лечение:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта, медицинский полис

для детей: путевка, свидетельство о рождении, карта прививок, справка о не контакте с инфекционными больными, медицинский полис, санаторно-курортная карта

- на отдых:

для взрослых: путевка, паспорт.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, карта прививок, справка о не контакте с инфекционными больными.

Проживание:

1-местный улучшенный (телевизор, диван, душ)

2-местный улучшенный (телевизор, холодильник, диван, душ)

3-местный улучшенный (телевизор, холодильник, ванна)

люкс (джакузи, биде).

Питание: диетическое 4 раза в день (предварительный заказ), 2 обеденных зала по 360 и 280 посадочных мест

На территории санатория находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, поле для футбола, спасения на воде, тренажерный и танцевальный залы,

массаж, солярий, кинотеатр, магазины, прокат, детская комната с воспитателем (40 мест), прачечная, служба, фитобар, парикмахерская, организация экскурсий.

«Жемчужина Урала» отель (г. Миасс, оз. Тургояк)

Находится недалеко от города Миасса. Осуществляет свою деятельность на основании лицензий: медицинская деятельность № Г 950985 по 08.04.18.

Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 1998 года.

Направленность: для взрослых, для родителей с детьми

Площадь территории: 3,7 га

Вместимость (койко-мест): 180 (круглогодная)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 21 день

Минимальный срок пребывания по путевке: 2 дня

Расчетный час для стандартной путевки: расчет ведется с момента регистрации по полным суткам: т.е. если заезд с обеда, то выезд после завтрака.

Необходимые документы для заезда:

- на лечение:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта, медицинский полис.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, справка о не контакте с инфекционными больными, санаторно-курортная карта, медицинский полис.

- на отдых:

для взрослых: путевка, паспорт, справка от лечащего врача об отсутствии противопоказаний для отдыха в санатории, медицинский полис.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, справка о не контакте с инфекционными больными, медицинский полис.

Проживание:

Стандартный – минибар, диван, телевизор, телефон, холодильник, душ.

Полулюкс - минибар, диван, телевизор, телефон, холодильник, ванна.

Люкс - минибар, диван, телевидение спутниковое, телефон, холодильник, ванна, биде.

Период функционирования круглогодично.

Заезд с домашними животными запрещен.

На территории отеля находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, тренажерный и танцевальный залы, массаж, солярий, кинотеатр, магазины, прокат, косметический кабинет, организация экскурсий.

Государственное унитарное предприятие «Санаторий Сосновая горка»

Находится недалеко от города Чебаркуль. Осуществляет свою деятельность на основании лицензий: медицинская деятельность № Д067341 по 01.07. 2018. Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 2002 года.

Направленность: для взрослых, для родителей с детьми

Площадь территории: 11,6 га

Вместимость (койко-мест): 256 (круглогодовая)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 21 день

Минимальный срок пребывания по путевке: 2 дня

Расчетный час для стандартной путевки: 15:00

Необходимые документы для заезда в Здравницу:

- на лечение:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта, медицинский полис.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, санаторно-курортная карта, справка о контакте с инфекционными больными, справка дерматолога.

- на отдых:

для взрослых: паспорт, путевка.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, справка о контакте с инфекционными больными, справка дерматолога.

1-местный - спальня, лоджия.



2-местный - спальня, лоджия, гостиная.

Люкс - мини-бассейн, сауна

Питания – диетическое и вегетарианское, 5 раз в день (предварительный заказ, выбор блюд по меню).

На территории санатория находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, тренажерный и танцевальный залы, массаж, солярий, кинотеатр, магазины, прокат, организация экскурсий.

Открытое акционерное общество санаторий «Увильды»

Находится недалеко от города Екатеринбург. Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 1932 года.

Направленность: для взрослых, для родителей с детьми, для больных с сопровождающими, для подростков, для детей (детский оздоровительный лагерь)

Площадь территории: 115 га

Вместимость (койко-мест): 521 (круглогодная)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 21 день

Минимальный срок пребывания по путевке: 12 дней

Расчетный час для стандартной путевки: 12-00 часов

Необходимые документы для заезда в отель "Увильды":

- на лечение:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта, медицинский полис

для детей: путевка, свидетельство о рождении, карта прививок, справка о не контакте с инфекционными больными, медицинский полис, санаторно-курортная карта

- на отдых:

для взрослых: путевка, паспорт.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, карта прививок, справка о не контакте с инфекционными больными.

На территории находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, тренажерный и танцевальный залы, массаж, солярий, кинотеатр, магазины, прокат, бассейн открытый и закрытый, 3 ресторана на 120 человек, организация экскурсий.

Открытое акционерное общество «Санаторий Урал»

Находится недалеко от города Южноуральск. Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 1990 года.

Направленность: для взрослых, родителей с детьми (от 3-х до 14 лет), для больных с сопровождающими (кроме больных ДЦП)

Площадь территории: 19,069 га

Вместимость (койко-мест): 448 (круглогодная)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 14 дней, 18 дней, 21 день, 24 дня (реабилитация после операции)

Минимальный срок пребывания по путевке: 10 дней

Расчетный час для стандартной путевки: 10-00 часов

Необходимые документы для заезда:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта.

для детей: путевка, справка о не контакте с инфекционными больными.

Стандартный - телевизор, телефон, холодильник, душ.

Полулюкс - телевизор, телефон, холодильник, муз.центр, ванна.

Люкс – магнитола, телевизор, телефон, холодильник, кондиционер, джакузи.

Питание - количество раз в день 5. Диетическое питание. Вегетарианское питание. Доставка из ресторана. Предварительный заказ. Выбор блюд по меню.

Обеденный зал (люкс) -100. Обеденный зал (кафе) 348.

Заезд с домашними животными.

На территории находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, тренажерный и танцевальный залы, катамараны, лодки, пляж "дикий", лыжи, коньки, санки, ледянки, ролики, велосипеды, бадминтон, массаж, солярий,

кинотеатр, магазины, прокат, касса ж/д и авиа билетов, организация экскурсий.

Государственное унитарное предприятие пансионат с лечением «Уральские зори»

Находится недалеко от города Чебаркуль. Предоставляет услуги по санаторно-курортному лечению и отдыху с 1952 года

Направленность: для взрослых и родителей с детьми

Площадь территории: 10 га

Вместимость (койко-мест): 289 (круглогодная)

Период функционирования: круглогодично

Длительность отдыха по стандартной путевке: 21 день

Минимальный срок пребывания по путевке: 2 дня

Расчетный час для стандартной путевки: 8-00 часов

Необходимые документы для заезда:

- на лечение:

для взрослых: путевка, паспорт, санаторно-курортная карта.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, карта прививок, справка о не контакте с инфекционными больными, медицинский полис, санаторно-курортная карта.

- на отдых:

для взрослых: путевка, паспорт.

для детей: путевка, свидетельство о рождении, справка о не контакте с инфекционными больными.

№ Категория номеров Площадь

1 местный стандартный - душ.

2 местный стандартный - балкон, ванна.

Люкс - гостиная.

Питание - предварительный заказ, диетическое питание. Количество раз в день - 4.

Обеденный зал 300 посадочных мест. Обеденный зал Люкс 100 посадочных

мест.

На территории находятся: оборудованный пляж, спортивные площадки, тренажерный и танцевальный залы, массаж, солярий, кинотеатр, магазины, прокат, пляж "дикий", организация экскурсий.

Отличительной особенностью ООО «Золотой пляж» является то, что отель используя новейшее оборудование, технологии, материалы и высококвалифицированных специалистов отвечает всем требованиям клиентов.

Важнейшим условием процветания организации является ее постоянное совершенствование. В исследуемой мной организации это условие выполняется. ООО «Золотой пляж» развивается, набирает обороты, постоянно стремится к выходу на новый уровень.

#### 2.4 SWOT-анализ и определение направлений и вариантов развития

SWOT – анализ направлен на выявление, анализ и оценку сильных и слабых сторон организации, её возможностей и угроз исходя из состояния внешней среды. Сформируем 4 списка, которые расположим в виде матрицы, табл. 8:

Таблица 8 - Матрица SWOT – анализа для ООО «Золотой пляж»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Широкий ассортимент предлагаемых услуг</li><li>• Хорошая репутация</li><li>• Удобное месторасположение</li><li>• Высокий уровень обслуживания</li><li>• Высококвалифицированный персонал</li><li>• Современная инфраструктура</li></ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаточная рекламная активность</li><li>• Сезонность</li><li>• Не полная загрузка отеля</li><li>• Региональные границы распространения</li></ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Окончание таблицы 8

<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление конкуренции</li> <li>• Ухудшение состояния экономики (снижение платежеспособности населения)</li> <li>• Высокая зависимость от снижения спроса</li> </ul>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение программ для привлечения клиентов (акций)</li> <li>• Предоставление скидок льготным слоям населения, постоянным клиентам</li> <li>• Создание новых оздоровительных методик</li> <li>• Совмещение отдыха с дополнительными выгодами (деловой туризм, оздоровление)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Вторым этапом будет количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости связи данного сочетания: 3 – очень важный; 2 – важный; 1 – менее важный; 0 – отсутствие связи.

Если угроза значима для сильных или слабых сторон, то оценка значимости такого сочетания будет высокой. Таким образом, мы получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон организации с угрозами и возможностями внешней среды. Представим эти данные в виде таблицы 9.

Суммируя приведенные выше оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды организации.

Самой сильной стороной организации является широкий ассортимент предлагаемых услуг, а самой слабой – региональные границы распространения. Самая опасная угроза – усиление конкуренции. Главная возможность – проведение программ для привлечения клиентов (акций).

Исходя из полученных данных поля СИБ, можно сделать вывод, что предприятие должно использовать вышеперечисленные сильные стороны для того, чтобы получить отдачу от возможностей, а именно расширять ассортимент услуг и проводить программы для привлечения клиентов.

Таблица 9 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

		Сильные стороны						Слабые стороны			
		Широкий ассортимент предлагаемых услуг	Хорошая репутация	Удобное место расположение	Высокий уровень обслуживания	Высококвалифицированный персонал	Современная инфраструктура	Недостаточная рекламная активность	Сезонность	Не полная загрузка отеля	Региональные границы распространения
Угрозы	Усиление конкуренции	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3
	Ухудшение состояния экономики (снижение платежеспособности населения)	3	1	0	1	1	1	2	1	1	3
	Высокая зависимость от снижения спроса	3	1	0	0	0	2	2	1	1	2
Возможности	Проведение программ для привлечения клиентов (акций)	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3
	Предоставление скидок льготным слоям населения, постоянным клиентам	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1
	Создание новых медицинских, косметологических методик	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2
	Совмещение отдыха с дополнительными выгодами (деловой туризм, оздоровление)	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2

Исходя из полученных данных поля СЛВ, можно сделать вывод, что санаторию следует за счет возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости, а именно проводить программы для привлечения клиентов и расширять границы распространения.

Исходя из полученных данных поля СИУ, можно сделать вывод, что отель должен использовать свои сильные стороны для устранения угроз со стороны внешней среды, а именно на нейтрализацию действий конкурентов, увеличивать ассортимент услуг, улучшать уровень обслуживания и вводить новые медицинские методики.

Исходя из полученных данных поля СЛУ, можно сделать вывод, что наиболее острой проблемой являются региональные границы распространения, которую организация может решить за счет возможностей, используя сильные стороны. Преодоление этих слабых сторон уменьшит воздействие угроз – усиление конкуренции.

На основе полученной информации сформируем основные направления стратегического развития фирмы на ближайшую и отдаленную перспективу, и

выработаем комплекс практических мероприятий, направленных на их достижение, табл.10.

Таблица 10 – Основные направления стратегического развития ООО «Золотой пляж»

	Сильные и слабые стороны	Направления стратегического развития организации	Ожидаемый результат
Сильные стороны	Широкий ассортимент предлагаемых услуг	Дальнейшее расширение ассортимента	Заинтересованность в услугах отеля и привлечение новых клиентов
	Высокий уровень обслуживания	Совершенствование профессионального уровня обслуживающего персонала	Привлечение клиентов, освоение новых рынков
	Современная инфраструктура	Совершенствование оздоровительных методик	Улучшение результата и качества лечения, отдыха
Слабые стороны	Региональные границы распространения	Расширение границ распространения	Привлечение новых клиентов, увеличение прибыли
	Недостаточная рекламная активность	Разработка рекламной кампании (реклама в специализированных журналах, Интернет-реклама)	Увеличение клиентской базы, доли рынка
	Не полная загрузка отеля	Привлечение новых клиентов	Увеличение загрузки

Таким образом, для организации стоит задача решения нижеследующих задач:

1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг.
2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала.
3. Разработка рекламной кампании.

Таким образом, ООО «Золотой пляж» - одно из самых крупных гостинично-развлекательных предприятий в Челябинской области. Главная роль клуб-отеля – предоставление услуг туризма и отдыха, направленные на оздоровление организма и отдых. Основные клиенты отеля – жители Челябинской области, Екатеринбурга и др. городов.

В самом начале я познакомилась со структурой и иерархией в организации путем ознакомления с системой отчетности и принципов деятельности организации. Применив полученные знания в области менеджмента, маркетинга и



экономики, самостоятельно собрала информацию о деятельности предприятия, выявила тенденции развития ООО «Золотой пляж».

Сегодня сфера услуг становится все более значимой в экономике России, так как она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад во внутренний национальный продукт.

Деятельность хозяйствующих субъектов в сфере сервиса находится в прямой зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования предприятия на целевом рынке сбыта услуг. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований, направленных на определение объема и структуры этого рынка.

Основной целью деятельности ООО «Золотой пляж» является получение прибыли, завоевание популярности и доверия у покупателей, завоевание доминирующего положения на рынке предоставления услуг туризма и отдыха Челябинской области. Общество самостоятельно планирует свою финансово-хозяйственную деятельность. Численность работающих ООО «Золотой пляж» – 52 человека.

Исходя из полученных данных исследования деятельности ООО «Золотой пляж» сформируем основные направления стратегического развития фирмы на ближайшую и отдаленную перспективу, и предложим в дальнейшем выработать комплекс практических мероприятий, направленных на их достижение:

1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг.
2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала.
3. Разработка рекламной кампании.

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ЦЕЛЬЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1 Определение направлений и принятия управленческих решений с целью устойчивого развития организации

ООО «Золотой пляж» успешно функционирует и развивается. Персонал и клиенты довольны. Но, не смотря на успешную работу, предприятие не останавливается на достигнутом и стремится к лучшему, поэтому наиболее подходящей является стратегия интегрированного роста. По результатам SWOT – анализа мы выяснили сильные и слабые стороны, угрозы и возможности и вычислили основные направления стратегического развития: расширение ассортимента предлагаемых услуг, расширение оздоровительных методик, совершенствование профессионального уровня обслуживающего персонала, разработка рекламной кампании, привлечение новых клиентов.

Решение этих вопросов и будет рассмотрено далее в проектной части.

Направление 1. Расширение ассортимента, повышение уровня рентабельности

Повышать уровень рентабельности мы будем с помощью расширения ассортимента предлагаемых услуг – открытием кабинета фотоэпиляции, фотоомоложения и солярия. По результатам статистики в отели отдыхают 67% женского пола и 33% мужского пола. В связи с этим среди клиентов были проведены маркетинговые исследования, каждый клиент при регистрации в санатории заполнял анкету, в которой были предложены дополнительные потенциальные услуги, одними из которых были кабинет фотоэпиляции, фотоомоложения и солярий. Исследования показали, что 50 % женщин прошли бы процедуру фотоэпиляции, фотоомоложения и 70% всех клиентов захотели бы позагорать в солярии. К тому же услугами фото- и солярия могут пользоваться не только приезжие в отель клиенты, но и жители г. Миасса, в котором расположен

клуб-отель, численность населения которого составляет 152 тыс. человек. Это решение подтверждается тем, что в городе не развита сфера услуг в области фотоэпиляции, фотоомоложения (кроме одного салона – «Гламур» куда приезжает один раз в месяц специалист с аппаратом).

Фотоэпиляция – это наиболее прогрессивный и радикальный способ удаления волос под действием высокоимпульсного света. В отличие от лазерной эпиляции, которая эффективна только для черных волос и лишь на некоторых отдельных участках тела, фотоэпиляция беспрецедентна по воздействию на волосы практически всех цветов, любой структуры, на любом типе кожи и на любом участке тела (линия бикини - фотоэпиляция бикини, ноги, руки, лицо, грудь, спина).

Преимущества фотоэпиляции перед другими видами удаления волос:

- Безболезненность фотоэпиляции
- Скорость (1 вспышка – 5 кв.см.)
- Бесконтактность (без прямого вмешательства в кожный покров человека, к примеру - при фотоэпиляции бикини это довольно существенно)
- Комфорт
- Практическое отсутствие противопоказаний и аллергических реакций.

Фотоомоложение - метод, позволяющий реально обновить кожу и убрать дефекты без нарушения ее поверхности. Эта неабляционная технология омолаживания кожи с применением высокоинтенсивных источников света (IPL) является одним из наиболее перспективных направлений в эстетической медицине. Применение IPL в лечении васкулярных и пигментных поражений кожи, а также фотостарения, проявляется в комплексном воздействии на все слои кожного покрова, включая коллаген и соединительную ткань.

Солярий – это искусственное солнце. Искусственные солнечные лучи солярия помогут получить не только равномерный загар, но и восстановить жизненные силы, восполнить нехватку солнца. К тому же климат в уральском регионе умеренно континентальный, поэтому открытие солярия так же актуально.

Что касается расширения границ распространения, разработки рекламной кампании и привлечения новых клиентов, то все эти направления связаны между собой. Поскольку основными клиентами отеля являются жители Уральского региона, и отель заполнен не полностью (на 70%) необходимо привлекать новых клиентов. Все это делается с помощью рекламной компании, которую необходимо усиливать как в уральском регионе и проводить рекламную кампанию в ближайших областях (расходы на рекламную кампанию включены в затраты при разработке инвестиционного проекта).

## Направление 2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала

В сфере услуг потребитель и персонал, оказывающий услугу, находятся в постоянном контакте, так как процессы производства и потребления услуг одновременны, а производство услуги неотделимо от её источника. Потребитель вынужден присутствовать на «фабрике услуг» и в момент своего потребления услуги наблюдать работу персонала по производству этой же услуги. Поскольку услуга не сохраняется и её невозможно «вернуть на завод», то достаточно сложно контролировать её качество и возникает необходимость оказывать качественную услугу с первого раза. По этой причине маркетологи при концептуализации маркетинга услуг выделяют контактный персонал в отдельную категорию маркетинга микс, отстаивая тезис о том, что маркетинг услуг отличается от традиционного маркетинга в производственном секторе.

Поскольку персонал является одним из элементов комплекса маркетинга для данного предприятия, то необходимо развивать и совершенствовать кадровый потенциал, это возможно за счет:

- Подбор и обучение персонала.
- Организация работы по выполнению заявок на подбор всех необходимых специалистов.
- Организация и проведение профильных тренингов.
- Создание имиджа престижности работы в компании.
- Выработка и доведение до персонала целей и миссии компании.

- Разработка системы мотивации персонала.

1. Нужно принимать участие в специальных семинарах и рабочих группах, занимающихся выработкой моделей гибкого обслуживания потребителей сферы туризма и повышения уровня гостиничного сервиса. В городах Москве, Свердловске, Челябинск, С-Петербурге периодически проводятся специальные семинары, обучающие современным технологиям повышения уровня сервиса и обслуживания потребителей. Так, например, запрос сети Интернет, выдал наиболее близкие и интересные обучающие семинары:

1. Союз Содействия Туристским Технологиям и факультет «Сервиса и рекламы» Иркутского государственного университета приглашает на семинар по следующим темам: «Сайт турфирмы в Интернет», «Маркетинг и реклама в Интернет: оценка эффективности», «TourEngine – двигатель туристического сайта».

2. Гостиничный бизнес - семинар для профессионалов. Обсуждение профессиональных проблем отрасли туризма и сервиса. На семинаре можно узнать, как эффективно использовать современные технологии в Индустрии Гостеприимства. Программа семинара включает экскурсии в гостиницы, г. Москва

Средняя стоимость участия в семинаре 17 000 руб. Фирме достаточно отправить туда одного работника, который по возвращении донесет полученную информацию до остальных сотрудников. Примерные расходы такой поездки приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Бюджет командировки

Наименование затрат	Сумма, руб.
Стоимость курса	17 000
Проезд в Москву	8 000
Суточные (7 дней x 500 руб.)	3 500
Проживание в гостинице (2 ночи x 3 000 руб.)	6 000
Непредвиденные расходы	1 000
Итого	35 500

2. Управлением персоналом, сейчас в ООО «Золотой пляж» занимается 1 специалист. Предлагаем расширить штат до 2 специалистов.

1 специалист: Начальник отдела кадров:

- Набор (формирование базы резерва рабочей силы),
- Отбор, (формирование основных требований к персоналу),
- Контроль за режимом работы каждого работника, анализ работы, по результатам анализа осуществляется расчет зарплаты.

2 специалист: профессиональный психолог, основной обязанностью которого будет являться проведение тренингов и контроль за их эффективностью. Компания, имея в собственности помещение, оборудование (теле-видео-аудио аппаратуру) и психолога, сможет самостоятельно проводить тренинги и обучающие мероприятия.

Кроме этого:

- 1 раз в неделю психологическая зарядка;
- анализ обратной связи с клиентами.

Таким образом, общая сумма расходов на повышение эффективности работы персонала представлена в табл. 12.

Таблица 12 – Расходов на повышение эффективности работы персонала

Расходы	Общая сумма, руб.
Зарплата менеджера по персоналу в год	120 000
Обучение менеджера(2 семинара в год)	30 000
Затраты на тренинги	35 000
Всего в год:	185 000

3. «Счастливым сотрудник — счастливый клиент». Не менее важно, «создание командного духа среди сотрудников».

4. Использование мнений сотрудников, «сотрудники, находясь ближе к потребностям клиентов, лучше знают, как их можно удовлетворить». Так, примерно 80% опрошенных сотрудников предприятия могут предложить свои варианты повышения качества оказываемых услуг.

5. Совершенствование системы оплаты труда и мотивации. Если посмотреть на структуру оплаты труда работников сферы сервиса, то в основном они получают деньги за некоторый объем выполненной работы. Таким образом, при оплате труда контактного персонала прямо не учитывается фактор формирования ими долгосрочных взаимоотношений с клиентом. Поэтому неудивительно, что существует определенная категория работников, которая нацелена исключительно на быстрое выполнение своей работы и абсолютно не заботится о том, придет ли клиент еще раз.

Расчет дополнительной премии, надбавки производится по оценке деятельности сотрудников + по результатам тестирования сотрудников + оценке секретаря-конфликтолога на предмет удовлетворенности работой этих сотрудников.

Направление 3. Совершенствование системы продвижения, разработка рекламной кампании.

Продвижение - любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д.

Важнейшие функции продвижения:

- создание образа фирмы,
- информация о товаре/услуге и его параметрах,
- сохранение популярности товаров (услуг),
- создание энтузиазма среди участников сбыта,
- ответы на вопросы потребителей.
- Основные виды продвижения:
  - реклама;
  - имидж (общественное мнение);
  - стимулирование сбыта;
  - персональные продажи.

Их роли в потребительском маркетинге и маркетинг услуг несколько отличаются (табл.13).

Таблица 13 – Места по важности видов продвижения

Вид продвижения	Место	
	В потребительском маркетинге	Маркетинг услуг
Реклама	1	1
Стимулирование сбыта	2	3
Персональные продажи	3	2
Имидж фирмы	4	4

### 1. Реклама

Объект исследования относится к сфере услуг, поэтому на первом месте стоит реклама, это связано с тем, что потребители услуг сервиса и туризма имеют значительный географический разброс и что бы их привлечь необходимо, поддерживать высокий уровень информированности о предоставляемых услугах, об уровне цен, специальных предложений.

В процессе разработки программы рекламной деятельности руководству компании необходимо принять пять принципиально важных решений:

1. Постановка задачи.
2. Решения о разработке бюджета.
3. Решения о рекламном обращении.
4. Решения о средствах распространения информации.
5. Оценка рекламной программы.

Первым шагом в процессе разработки рекламной программы является постановка задач рекламы. Эти задачи можно классифицировать в зависимости от того, предназначена ли реклама для информирования, увещевания или напоминания.

Информативная реклама преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса.

Ее задачи:

- рассказ рынку о новинке



- информирование рынка об изменении цены;
- описание оказываемых услуг;
- рассеяние опасений потребителя;
- формирование образа фирмы.

Увещательная реклама приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещательных объявлений смещается к категории сравнительной рекламы, которая стремится утвердить преимущество данных услуг за счет конкретного сравнения их с услугами, которые предоставляют фирмы-конкуренты.

Ее задачи:

- формирование предпочтения к услугам данной фирмы;
- поощрение к переключению на вашу фирму;
- убеждение потребителя совершить покупку не откладывая.

Напоминающая реклама чрезвычайно важна на этапе зрелости для того, чтобы заставить потребителя вспомнить об услугах.

Ее цели:

- напоминание потребителям о том, где находится отель;
- удержание услуг в памяти потребителей в периоды межсезонья;
- поддержание осведомленности об услугах на высшем уровне.

После определения задач рекламы фирма может приступать к разработке рекламного бюджета.

Следующая задача рекламодателя - выбрать средства распространения для размещения своего рекламного обращения. Процесс состоит из нескольких этапов:

а) принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы;

б) специалист по средствам рекламы должен хорошо знать, какие показатели охвата, частоты и силы воздействия обеспечивает каждое из этих средств (табл. 14).

Таблица 14 – Сравнительная характеристика средств СМИ

Средство	Преимущества	Ограничения
Газета	Гибкость, своевременность, хороший охват местного рынка, широкое признание и принятие, высокая достоверность.	Кратковременность существования, низкое качество воспроизведения; незначительная аудитория "вторичных" читателей
Телевидение	Сочетание изображения, звука и движения, чувственное воздействие, высокая степень привлечения внимания, широта охвата	Высокая абсолютная стоимость; перегруженность рекламой; мимолетность рекламного контакта; меньшая избирательность аудитории.
"Директ-мейл"	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламы конкурентов в отправлении; личный характер.	Относительно высокая стоимость; образ "макулатурности".
Радио	Массовость использования, высокая географическая и демографическая избирательность; низкая стоимость.	Представлено только звуковыми средствами; степень привлечения внимания ниже, чем у телевидения; мимолетность рекламного контакта.
Журналы	Высокая географическая и демографическая избирательность; достоверность и престижность; высокое качество воспроизведения, длительность существования.	Длительное время разрыва между покупкой места и появлением рекламы; наличие бесполезного тиража
Наружная реклама	Гибкость, высокая частота повторных контактов; невысокая стоимость; слабая конкуренция.	Отсутствие избирательности аудитории, ограничения творческого характера

Теоретически выбор среды передачи сообщения должен быть процессом выбора наиболее эффективной с экономической точки зрения среды для достижения наибольшего охвата и числа представлений.

Даже при высоком охвате недостаточно для воздействия на реципиента однократного представления рекламы ("Opportunity To See" - OTS). Обычно необходимо в среднем около 5 OTS, чтобы достичь необходимой степени воздействия до уровня признания и переключения внимания на рекламируемую фирму, предоставляющую услуги в области туризма и сервиса. Для достижения пяти OTS даже при 70%-ном охвате целевой аудитории может потребоваться 20-30 сообщений в прессе. Частота представления является функцией времени кампании.

Прессу можно разбить на следующие секторы: региональные газеты, журналы, профессиональная литература.

Афиши (дорожные плакаты), радио и кино - наименее привлекательные среды передачи сообщений ввиду их специфичности.

Выставки позволяют получить двойной эффект: демонстрацию продукции и персональные контакты. Поэтому выставки следует тщательно планировать, исходя из целей, выбора темы, размещения и проектирования. Для этого необходимо составление плана участия в выставках на год, текущий анализ поступающих предложений, формирование плана подготовки к выставкам, участие в выставках, пропаганда имиджа предприятия, заочное участие в выставках, составление и ведение базы данных по выставкам, изучение конкурентов на выставках. Специально для участия в выставках необходимо изготовить мобильный выставочный стенд в едином фирменном стиле предприятия.

Вот перечень основных выставок, которые необходимо посетить:

1. Актива.2018, Саратов, СОФИТ-ЭКСПО, 2-я специализированная выставка, которая будет проходить с 13 по 15 мая 2018 года Туризм. Туроператоры, туристические агентства, туристические услуги. Санатории и курорты, туристические базы. Гостиничный сервис.

2. Урал Тур Экспо 2018, Екатеринбург, RTE Международная специализированная туристическая выставка, которая будет проходить с 19 по 21 марта 2018 года. Туроперейтинг; гостиничный сервис; автобусные туры; образовательный туризм; лечение за рубежом; представительства иностранных государств по туризму; санатории и курорты; страхование; горнолыжные туры; бронирование и продажа авиабилетов; детский отдых; внутренний туризм; круизы; активный и приключенческий туризм; туристические СМИ.

3. Южурал Экспо, Челябинск, ООО Специализированная выставка, которая будет проходить с 13 по 15 февраль 2018 года. Отдых и туризм. Спорт, здоровье, красота 2018 Товары для отдыха и туризма; туристические путевки, санаторные услуги; тренажеры, спортивная одежда, спортивная техника, снаряжение, услуги, спортивные клубы, специализированные издания.

Также в перспективе можно посетить:

4. INWETEX - CIS TRAVEL MARKET, Санкт-Петербург, РЕСТЭК, 15-я международная туристская выставка, с 12 по 14 октября 2018 года. Туроператоры, турагенты, страховые компании, гостиницы, ассоциации и национальные организации, СМИ (Совместно с ЗАО "Санкт-Петербург Экспресс", "Reed Exhibitions").

## 2. Стимулирование продаж

Чтобы справиться с задачами маркетинга, только классической рекламы часто оказывается недостаточно. Поэтому привлекаются другие инструменты коммуникации. Один из таких инструментов – стимулирование сбыта, (поддержка продажи или поддержка сбыта).

Ключевые характеристики этого вида продвижения:

- действенность на относительно короткое время;
- прямые воздействия на продажный потенциал, каналы распределения, потребителей или комбинацию этих групп;
- использование для специализирования некоторых специфичных действий.

Основные достоинства стимулирования продаж:

- рост продаж - основная краткосрочная выгода;
- определенная целевая аудитория;
- четкая роль;
- непрямые роли - возможность использования для достижения других целей.

Недостатки:

- кратковременность воздействия;
- скрытые издержки;
- возможность конфликтов с рекламными представлениями;
- отсечка цен - возможность покупателям ожидать более низких цен в будущем.

К методам ценового стимулирования относят:

- снижение цен;
- дисконтные карты финансирование следующих покупок;
- сезонные снижения цен.
- представление скидок, например, по случаю вывода новой услуги на рынок или скидка за верность фирме, предоставляющей услуги в области туризма и сервиса.

Неценовое стимулирование:

- персональное продвижение;
- свободные подарки (возможность дополнительных бесплатных приобретений);
- различные конкурсы и игры.

Поддержка сбыта, направленная на внешнюю службу, должна улучшать мотивацию и способности ее работников. Типичные мероприятия при этом:

- соревнования между работниками, премии, моральные поощрения, обучение;
- предоставление информационных материалов – брошюр, фильмов и т.д.

### 3. Формирование имиджа компании.

Если предприятию удастся создать о себе и о своей деятельности позитивное представление у интересующих его групп общественности (включая собственных работников), то это значительно облегчит достижение поставленных целей. Многие проблемы, например привлечение молодых специалистов и других работников, а также восприятие ими целей предприятия, решаются значительно проще, если фирма имеет положительный имидж. Реклама таких предприятий воспринимается с большим доверием.

Паблик релейшенз (связи с общественностью, PR) - это спектр программ, целью которых является продвижение и (или) защита образа (имиджа, престижа) фирмы или отдельных изделий.

Паблицити (пропаганда) является одним из видов связей с общественностью и определяется как неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деятельность посредством помещения коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

Одна из наиболее важных задач PR - поддержание контактов с ключевыми журналистами в соответствующих сферах (пресса, журналы, радио, ТВ). Это по существу процесс “инвестирования” (результаты мгновенно не проявятся). В первую очередь это сообщения о новых результатах, новинках, демонстрация таких новинок на деловых встречах, ленчах, конференциях с использованием коммуникационной техники. Целесообразно в фирмах создавать определенные пресс-центры.

К средствам PR корпоративного типа относят:

- связи с акционерами;
- рекламу;
- связи с местными коммуналами;
- спонсорство.

Имидж - неотделимая составная часть любой организации, идет ли речь о международном объединении или о малом предприятии. Определенный имидж или представительное лицо фирмы надо создавать и планировать прежде, чем начать думать о продаже изделий или услуг. Без этого клиенты едва ли смогут представить себе, каким видом бизнеса занимается фирма, что она предлагает и каково ее направление.

Цель программы эффективного имиджа - утвердить себя и свои услуги на определенном сегменте рынка. Положительный имидж необходим, прежде всего, небольшим компаниям и предпринимателям. Как для крупных компаний, так и для индивидуальных предпринимателей важно первое впечатление о них покупателя. Имидж, который разрабатывается в первые дни создания новой компании, в значительной степени определяет ее репутацию на перспективу. Создание верного

имиджа помогает покупателю воспринимать услуги как нечто отличное от других аналогичных, нечто лучшее.

План по созданию имиджа состоит из 4 основных частей, создания:

- фундамента,
- внешнего имиджа,
- внутреннего имиджа,
- неосязаемого имиджа.

Осязаемый имидж - это то, что покупатель может увидеть, услышать, попробовать, то есть, по сути дела услуги, предоставляемые фирмой.

Неосязаемый имидж - ответная реакция покупателя на осязаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис.

Внутренний имидж - атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников своей фирме.

Внешний имидж - воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о кампании, формируемое рекламной кампанией, качеством предоставляемых услуг, связями со средствами массовой информации и общественной работой. Как видно имидж в традиционном понимании есть только одна четвёртая его часть, называемая внешним имиджем.

Каждая из частей направлена на достижение 3 главных задач:

- Достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с покупателем.
- Поддержание имиджа успешной компании, который заставляет покупателя поверить в вас.
- Установление эмоциональной связи с покупателем и обществом.

Составление рекламного бюджета

При составлении рекламного бюджета необходимо отметить, что бюджет рассчитан исходя из целей и задач ООО «Золотой пляж» в плане выхода на другие сегменты спортивно- туристического рынка Южного Урала. Это означает, что

руководство готово пойти на достаточно ощутимые затраты на рекламную компанию, рассчитывая тем самым прочно укрепиться на новых сегментах рынков.

Итак, представим рекламный бюджет в виде таблиц (см. таблицы 15).

Таблица 15 – Рекламный бюджет ООО «Золотой пляж»

Наименование рекламного предприятия	Количество	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
<b>Выставки</b>			
Рекламные листовки, шт. (А4)	2000	1,85	3700
Рекламный буклет, шт. (А4)	2000	2,68	5348
Календари, шт. (10*12 см..)	1000	2	2000
Раздаточный материал, шт. (А4)	2000	0,80	1600
<b>Аренда площадей на выставках, м<sup>2</sup>.</b>			
Челябинск	15	1800	27000
Екатеринбург	15	2100	31500
Саратов	20	2000	40 000
<b>Итого затрат на выставки, руб.</b>			<b>111 148</b>
<b>Прямая почтовая рассылка</b>			
В июне, шт.	150	3,5	525
В июле, шт.	150	3,5	525
В августе, шт.	150	3,5	525
В сентябре, шт.	150	3,5	525
<b>Итого затрат на прямую почтовую рассылку, руб.</b>			<b>3000</b>
<b>Реклама в газете «Регион - Екатеринбург»</b>			
В мае, см <sup>2</sup> .	50	80,2	12030
В июне, см <sup>2</sup> .	50	80,2	12030
В июле, см <sup>2</sup> .	50	80,2	12030
<b>Итого общих затрат на рекламу в газете, руб</b>			<b>36090</b>
<b>Итого общих затрат на рекламу, руб.</b>			<b>150238</b>

### 3.2 Проектирование и расчет одного из управленческих решений с целью устойчивого развития организации

Для того чтобы приступить непосредственно к оценке эффективности открытия кабинета фотоэпиляции, фотоомоложения и солярия, необходимо уточнить некоторые детали.



## Определение потребности в капитальных вложениях

В таблице 16 приведен перечень необходимого оборудования и мебели для кабинета фотоэпиляции, фотоомоложения и солярия.

Таблица 16 - Перечень оборудования и мебели для нового кабинета

Наименование	Количество, шт.	Цена без НДС, тыс. руб.
Стол офисный	1	3
Шкаф для бумаг	1	4
Шкаф для кремов, аксессуаров для солярия	1	5
Компьютер	1	15
Телефон	1	2,5
Диван	1	8
Кресло	2	5
Раздевалка	1	10
Солярий Luxura V10 50Sli Hight intensive 180 Вт	1	280
Лампы трио	1	20
Кондиционер	1	2,3
Кушетка	2	8
Кресло косметологическое	2	10
Тумба	4	4
Ширма	2	3
Аппарат для фотоомоложения, эпиляции ELLIPSE LIGHT	2	430
Стул	4	3,2
Очки	1	0,65
Итого:		813,65

На приобретенное оборудование амортизация будет начисляться линейным способом [12]. Срок полезного использования оборудования 10 лет. Исходя из этого норма амортизации составит 0,83.

На приобретенное имущество в соответствии с налоговым законодательством необходимо будет уплачивать налог на имущество, который равен 2,2% [2].

Для открытия кабинета фото- и солярия необходима площадь 200м<sup>2</sup>. В холле 3 корпуса отеля имеется достаточно места для их размещения, поэтому на строительство рабочего помещения не требуется капитальных вложений, но необходимы вложения на ремонтно-монтажные работы. Потребность в капитальных вложениях представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Потребность в инвестициях

Наименование показателей	Всего по проектно-сметной документации	Выполнено на начало работ	Подлежит выполнению для реализации проекта
Инвестиции по утвержденному проекту, всего, тыс. руб.	1113,65	0	1113,65
в том числе: строительно-монтажные работы, тыс. руб.	200	0	200
оборудование, тыс. руб.	813,65	0	813,65
прочие затраты, тыс. руб.	100	0	100

Для осуществления инвестиционного проекта необходимо 1113,65 тыс. руб. капитальных вложений.

Определение потребности в трудовых ресурсах и расчет расходов на оплату труда

Для реализации проекта требуются рабочие следующих специальностей:

- Администратор в солярий;
- Администратор в кабинет фото-;
- Секретарь;
- Три косметолога.

Заработная плата косметологов будет установлена на уровне 20 тыс. руб. в первый год реализации проекта и 21 тыс. руб. в последующие года реализации проекта, а у администраторов и секретаря 10 тыс. руб. в первый год реализации проекта и 11 тыс. руб. в последующие года реализации проекта.

Ставка ЕСН составляет 30,3% (30% - ЕСН, 0,3% - ставка профессионального риска).

На основании вышеуказанных данных составлена таблица, отражающая численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды (см. Приложение А).

Далее рассчитываем себестоимость услуг по кабинету фото- и солярия, табл. 18.

Таблица 18 - Себестоимость услуг по кабинету фото- и солярия

Статья калькуляции	Себестоимость, тыс.руб.
Материальные затраты без НДС по кабинету фото-, в том числе:	0,156
сырье для переработки, материалы, комплектующие	0,15
транспортные расходы (4%)	0,006
Материальные затраты без НДС по солярию, в том числе:	0,094
сырье для переработки, материалы, комплектующие	0,09
транспортные расходы (5%)	0,004
Всего материальных затрат	0,25
Общехозяйственные затраты (30% от зп рабочих)	0,014
Затраты на оплату труда по проекту	0,074
Затраты на сбыт продукции	0,022
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту без учета начисленной амортизации основных фондов, налогов, включаемых в себестоимость	0,226

На основании вышеперечисленных данных мы можем определить потребность в инвестициях для реализации проекта, табл. 19.

Таблица 19 - Потребность в инвестициях

Статьи затрат	1 год	
	Всего	

	Для запуска проекта		I квартал
Инвестиции по утвержденному проекту, подлежащие выполнению, тыс. руб.	1113,65	1113,65	1113,65
Приобретение оборотных средств, тыс. руб.	414,20	414,20	414,20
Итого - объем инвестиций, тыс. руб.	1527,85	1527,85	1527,85

После определения суммы требуемых инвестиций необходимо определить источники средств на начало реализации проекта, табл. 20.

Таблица 20 – Источники средств на начало реализации проекта

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта, тыс. руб.
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	
Нераспределенная прибыль (фонд накопления)	459
Собственные средства, всего	459
<b>ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	
Кредиты банков (по всем видам кредитов)	1069
Заемные и привлеченные средства, всего	1069
Итого	1528

Предприятию для реализации инвестиционного проекта необходим кредит в размере 1069 тыс. руб. под 16 % годовых, на срок 15 мес. Условия кредита – кредит выплачивается равными долями в течение 15 мес. Для расчета эффективности реализации проекта необходимо определить график погашения кредита, табл. 21.

Таблица 21 - График погашения кредита

	1 год					2 год	
	Всего	по кварталам				Всего	по кварталам
		I	II	III	IV		I
Недостаток средств	1068,85						
Сумма кредита	1068,85						
Погашение кредита	855,08	213,77	213,77	213,77	213,77	213,77	213,77
Уплата %	119,95	43,11	34,48	25,30	17,05	8,62	8,62
Общая сумма уплаты за кредит	975,03	256,88	248,25	239,07	230,82	222,39	222,39

Обобщив вышесказанное, получаем исходные данные для расчета инвестиционного проекта, сведя для этого полученную информацию в представленную ниже таблицу. Расчеты произведены с соблюдением следующих условий, табл. 22.

Таблица 22 - Исходные данные для расчета инвестиционного проекта

Исходные данные	Значение
Горизонт расчета	5 лет
Начало реализации проекта	Январь 2018г.
Инфляция	Однородная
Норма дисконта, с учетом риска (9% - ставка рефинансирования Центробанка РФ, 6% - уровень риска)	15%
Ставка налога на прибыль	20%
Ставка единого социального налога (30% - ЕСН, 0,3% - страхование от несчастных случаев)	30,3%
Норма амортизации по приобретаемому оборудованию	0,83
Инвестиции для приобретения нового оборудования и монтажа	1113,65 тыс. руб.
Суммарная потребность в оборотном капитале для поддержания производственных фондов	414,20 тыс. руб.
Суммарная потребность предприятия в инвестициях	1572,85 тыс. руб.
Привлечение заемных средств банка	1069 тыс. руб.
Срок кредита	15 мес.
Процентная ставка по кредиту	16 %

Для оценки стоимости результатов, затрат, эффектов приняты базисные цены 2017 года. Цены и ставки в планируемом периоде рассматриваются как неизменные.

### 3.3 Оценка эффективности реализации одного из вариантов развития

На основе сопоставления результатов анализа спроса на кабинет фотоомоложения, эпиляции и солярий и возможностей организации была составлена производственная программа (см. Приложение Б) на период 2018 – 2022 г.г.

В результате реализации проекта могут быть получены следующие финансовые результаты, табл. 23.

Таблица 23 – Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности

Наименование показателей	1 год					2 год	3 год	4 год	5 год
	Всего	по кварталам				Всего	Всего	Всего	Всего
		I	II	III	IV				
Общая выручка от реализации продукции по проекту без НДС	6116,44	1529,11	1529,11	1529,11	1529,11	6116,44	6116,44	6116,44	6116,44
Затраты на производство и сбыт продукции	3392,67	848,17	0,00	0,00	0,00	3439,47	3439,47	3439,47	3439,47
Начисленная амортизация по проекту	81,37	20,34	20,34	20,34	20,34	81,37	81,37	81,37	81,37
Налоги, включаемые в себестоимость, всего	16,11	0,00	0,00	0,00	0,00	14,32	12,53	10,74	8,95
Прибыль по проекту	2626,29	660,60	660,60	660,60	660,60	2581,28	2583,07	2584,86	2586,65
Платежи в бюджет	1408,42	348,08	348,08	348,08	348,08	1415,99	1414,20	1412,40	1410,61

Реализация данного проекта приносит следующий бюджетный эффект,  
табл. 24.

Таблица 24 – Бюджетный эффект от реализации проекта, тыс. руб.

Показатели	1 год					2 год	3 год	4 год	5 год				
	Всего	по кварталам								Всего	Всего	Всего	Всего
		I	II	III	IV								
Выплаты, итого	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Предполагаемая государственная поддержка проекта, всего	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
НДС (оборудование, комплектующие изделия, запасные части)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Приток средств, итого	2456,81	447,72	447,72	447,72	447,72	2466,40	2465,04	2463,67	2462,31				
в том числе:													
Налоги и платежи в бюджет	1408,42	348,08	348,08	348,08	348,08	1415,99	1414,20	1412,40	1410,61				
Подоходный налог на заработную плату	107,20	26,80	26,80	26,80	26,80	110,67	110,67	110,67	110,67				
Отчисления на социальные нужды	291,35	72,84	72,84	72,84	72,84	300,71	300,71	300,71	300,71				
Налог на прибыль	649,84					639,04	639,47	639,90	640,32				
Разность между притоком средств и выплат	2456,81	447,72	447,72	447,72	447,72	2466,40	2465,04	2463,67	2462,31				
Бюджетный эффект проекта	2456,81					4923,21	7388,25	9851,92	12314,24				

На основании технико-экономического обоснования инвестиционного проекта проведем анализ формирования потоков денежных средств от осуществления инвестиционной, операционной и финансовой деятельности, после чего выявим сальдо денежных потоков.

План денежных поступлений и выплат представлен в Приложении В.

Показатели и расчет эффективности инвестиционного проекта

- Чистый дисконтированный доход рассчитываем по формуле:

$$\mathcal{E} = \text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (1)$$

где

$P_t$  – результаты, достигаемые на шаге расчета;

$Z_t$  – затраты на том же шаге;

$T$  – горизонт расчета (продолжительность расчетного периода); он равен номеру шага расчета, на котором производится закрытие проекта;

$\mathcal{E} = (P_t - Z_t)$  – эффект, достигаемый на  $t$ -ом шаге;

$E$  – постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал,

$t$  – номер шага расчета.

Чистый дисконтированный доход - накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД.

$$\text{ЧДД} = 6901,92 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку полученное значение  $\text{ЧДД} > 0$ , то есть является положительной величиной, то данный проект можно считать эффективным.

- Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (2)$$



Индексы доходности характеризуют (относительную) "отдачу проекта" на вложенные в него средства. Индекс доходности - отношение суммы приведённых эффектов к величине капитальных вложений. Минимальное значения ИД составляет 1,2, установленного в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов № ВК – 477 от 20.06.1999.

$$\text{ИД} = 7,46$$

Так как  $\text{ИД} > 1,2$  можно говорить о том, что предлагаемый инвестиционный проект является эффективным.

- Внутренняя норма доходности рассчитывается по формуле:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1 + E_{ВН})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{ВН})^t} \quad (3)$$

где

$E_{ВН}$  – находится методом подбора.

Внутренняя норма доходности – это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков при условии полной капитализации чистых доходов, то есть все образующиеся свободные денежные средства должны быть либо реинвестированы, либо направлены на погашение внешней задолженности. ВНД должна превышать стоимость капитала в данном секторе инвестиционной активности. ВНД не всегда существует. Уравнение может иметь больше одного решения. Если весь проект выполняется только за счёт заёмных средств, то ВНД равна максимальному проценту, под который можно взять этот заём с тем чтобы расплатиться из доходов от реализации проекта за время, равное горизонту расчёта. Если по ЧДД и ВНД результаты противоположны, то предпочтение отдаётся ЧДД. Если ВНД – равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, то проект принимается, в противном случае – отвергается.

Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта равна 224%, рис. 14.

То есть в данном случае ВНД больше нормы дохода на капитал, следовательно, инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы и может рассматриваться вопрос о его принятии.

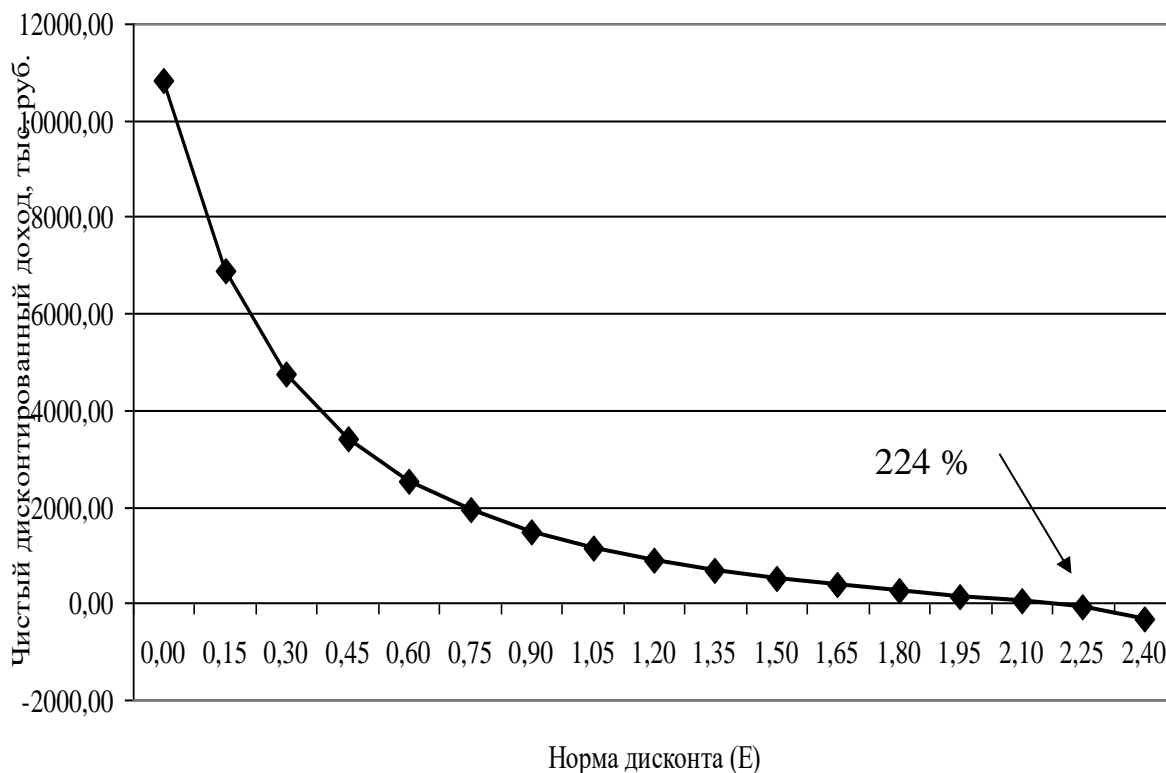


Рисунок 14 – Внутренняя норма доходности

- Срок окупаемости инвестиционного проекта рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{K}{P_c + A} \leq T_{\infty} \quad \text{или} \quad T = \frac{K}{D_c} \leq T_{\infty} \quad (4)$$

при этом  $T \leq T_{\infty}$

где

T - срок окупаемости инвестиционного проекта, годы;

$R_1$  - чистые поступления (чистая прибыль) в первый год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.;

$K$  - полная сумма расходов на реализацию инвестиционного проекта, включая затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, руб.;

$R_i$  - чистые поступления (чистая прибыль) в  $i$ -м году, руб.;

$T_{эо}$  - экономически оправданный срок окупаемости инвестиций, определяется руководством фирмы субъективно, годы;

$A$  - амортизационные отчисления на полное восстановление в расчете на год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.;

$D_1$  - чистый доход в первый год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.

Срок окупаемости инвестиционного проекта составляет 8,7 месяцев.

Далее полученные показатели эффективности инвестиционного проекта сведем в одну таблицу 25.

Таблица 25 – Показатели эффективности инвестиционного проекта

Наименование	Значения
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), тыс. руб.	6901,92
Индекс доходности (ИД)	7,46
Внутренняя норма доходности (ВНД), %	224
Срок окупаемости проекта, мес.	8,7
Сальдо потока нарастающим итогом по всем видам деятельности.	неотрицательно на всех шагах проекта

Полученные результаты свидетельствуют о том, что предлагаемый инвестиционный проект является эффективным, так как  $ЧДД > 0$ , а  $ИД > 1,2$ ,  $ВНД = 224\%$ , что больше требуемой нормы дохода на капитал. В течение всего планируемого периода соблюдается условия положительного сальдо нарастающим

итогом по всем видам деятельности. Проект имеет относительно небольшой срок окупаемости.

Все эти факторы свидетельствуют о выгодности инвестиционного проекта и возможности рассмотрения вопроса о его принятии.

Таким образом, на основании этого выбрано комплексное решение дальнейшего развития предприятия и устойчивого развития:

1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг.
2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала.
3. Разработка рекламной кампании.

Повысить уровень рентабельности было решено с помощью расширения ассортимента предлагаемых услуг – открытием кабинета фотоэпиляции, фотоомоложения и солярия.

По результатам статистики в санатории отдыхают 67% женского пола и 33% мужского пола. Поэтому среди клиентов были проведены маркетинговые исследования, каждый клиент при регистрации в санатории заполнял анкету, в которой были предложены дополнительные потенциальные услуги, одними из которых были кабинет фотоэпиляции, фотоомоложения и солярий. Исследования показали, что 50 % женщин прошли бы процедуру фотоэпиляции, фотоомоложения, и 70% всех клиентов захотели бы позагорать в солярии.

Что касается расширения границ распространения, разработки рекламной кампании и привлечения новых клиентов, то все эти направления связаны между собой. Поскольку основными клиентами отеля являются жители Уральского региона, и отель заполнен не полностью (на 70%) необходимо привлекать новых клиентов. Все это делается с помощью рекламной компании, которую необходимо усиливать как в уральском регионе и проводить рекламную компанию в ближайших областях (расходы на рекламную компанию включены в затраты при разработке инвестиционного проекта).

Оценка экономической эффективности показала, что предлагаемый инвестиционный проект является эффективным, так как ЧДД = 6901,92 тыс. руб. а

ИД = 7,46 (что больше минимального значения 1,2 установленного в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов № ВК – 477 от 20.06.1999/11/). ВНД проекта составило 224%, что больше требуемой нормы дохода на капитал. Срок окупаемости проекта составляет 8,7 месяцев при горизонте расчета 5 лет. В течение всего планируемого периода соблюдается условия положительного сальдо нарастающим итогом по всем видам деятельности. Все эти факторы свидетельствуют о выгодности инвестиционного проекта и возможности рассмотрения вопроса о его принятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы состояла в определении направлений и разработке управленческих решений с целью устойчивого развития организации.

Для достижения цели решались следующие задачи:

Проведена систематизация методологических и теоретических основ стратегического управления с целью устойчивого развития организации. В процессе изучения методологических и теоретических основ стратегического управления было выяснено, что у предприятия должна быть четкая определенность и направленность к чему оно стремится и чего хочет добиться в своей деятельности, чтоб успешно выживать в конкурентной среде. Предприятие должно быть адаптировано к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса.

Проведен анализ внешней и внутренней среды организации. ООО «Золотой пляж» - одно из самых крупных гостинично-развлекательных предприятий в Челябинской области. Главная роль клуб-отеля – предоставление услуг туризма и отдыха, направленные на оздоровление организма и отдых. Основные клиенты отеля – жители Челябинской области, Екатеринбурга и др. городов.

В самом начале я познакомилась со структурой и иерархией в организации путем ознакомления с системой отчетности и принципов деятельности организации. Применяв полученные знания в области менеджмента, маркетинга и экономики, самостоятельно собрала информацию о деятельности предприятия, выявила тенденции развития ООО «Золотой пляж».

Сегодня сфера услуг становится все более значимой в экономике России, так как она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад во внутренний национальный продукт.

Деятельность хозяйствующих субъектов в сфере сервиса находится в прямой зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому главной целью внутрифирменного планирования является обеспечение эффективного функционирования предприятия на целевом рынке сбыта услуг. Для этого необходимо проведение

маркетинговых исследований, направленных на определение объема и структуры этого рынка.

Основной целью деятельности ООО «Золотой пляж» является получение прибыли, завоевание популярности и доверия у покупателей, завоевание доминирующего положения на рынке предоставление услуг туризма и отдыха Челябинской области. Общество самостоятельно планирует свою финансово-хозяйственную деятельность. Численность работающих ООО «Золотой пляж» – 52 человека.

Провели SWOT – анализ. Для ООО «Золотой пляж» стоит задача решения нижеследующих задач:

1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг.
2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала.
3. Разработка рекламной кампании.

Определили направления для принятия управленческих решений с целью устойчивого развития организации. Предложили следующие направления развития: 1. Расширение ассортимента, повышение уровня рентабельности, 2. Развитие и совершенствование кадрового потенциала, 3. Совершенствование системы продвижения, разработка рекламной кампании.

Провели проектирование и расчет одного из управленческих решений с целью устойчивого развития организации. Повысить уровень рентабельности было решено с помощью расширения ассортимента предлагаемых услуг – открытием кабинета фотоэпиляции, фотоомоложения и солярия. По результатам статистики в санатории отдыхают 67% женского пола и 33% мужского пола. Поэтому среди клиентов были проведены маркетинговые исследования, каждый клиент при регистрации в санатории заполнял анкету, в которой были предложены дополнительные потенциальные услуги, одними из которых были кабинет фотоэпиляции, фотоомоложения и солярий. Исследования показали, что 50 % женщин прошли бы процедуру фотоэпиляции, фотоомоложения, и 70% всех клиентов захотели бы позагорать в солярии.

Что касается расширения границ распространения, разработки рекламной кампании и привлечения новых клиентов, то все эти направления связаны между собой. Поскольку основными клиентами отеля являются жители Уральского региона, и отель заполнен не полностью (на 70%) необходимо привлекать новых клиентов. Все это делается с помощью рекламной компании, которую необходимо усиливать как в уральском регионе и проводить рекламную кампанию в ближайших областях (расходы на рекламную кампанию включены в затраты при разработке инвестиционного проекта).

Оценка экономической эффективности показала, что предлагаемый инвестиционный проект является эффективным, так как ЧДД = 6901,92 тыс. руб. а ИД = 7,46 (что больше минимального значения 1,2 установленного в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов № ВК – 477 от 20.06.1999/11/). ВНД проекта составило 224%, что больше требуемой нормы дохода на капитал. Срок окупаемости проекта составляет 8,7 месяцев при горизонте расчета 5 лет. В течение всего планируемого периода соблюдается условия положительного сальдо нарастающим итогом по всем видам деятельности. Все эти факторы свидетельствуют о выгоде инвестиционного проекта и возможности рассмотрения вопроса о его принятии.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2017) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.12.2016) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2016) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2016) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон: принят Гос. Думой 14.01.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2016) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»: Закон РСФСР от 22.03.1991 №948-1 (в ред. Фед. закона от 09.10.2010 №122-ФЗ) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Федеральный Закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 24.07.2015) «Об Инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (принят ГД ФС РФ 15.07.1998) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

#### Книги, статьи

- 7 Азоев, Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы/ Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: «Новости», 2014. - 669с.
- 8 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2014. – 519с.
- 9 Ахматова, М, Попов, Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. – 2015. – № 5. – С.71.
- 10 Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М., Анн, Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2014. – 343с.
- 11 Барановский, С.И., Лагодич, С.В. Стратегический маркетинг. – М.: Минфин, 2014. – 298с.
- 12 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С.78.
- 13 Бодряков, Р. Методика проведения оценки конкурентоспособности-анализа [Электронный ресурс]// [www.rombcons.ru](http://www.rombcons.ru)
- 14 Бодди, Д. Основы менеджмента: учебник / Д. Бодди, Р. Пэйтон; пер. с англ. Ю. Каптуревский, Ю. Писаренок. - СПб: Питер, 2016. – 816с.
- 15 Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2016. – 345с.
- 16 Волков, О.И., Девяткин, О.В. Экономика предприятия (фирмы). – М.: Инфра, 2016. – 601с.
- 17 Голубков, Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №2. – С.23.
- 18 Гавриленко, Н.И. Роль и место маркетинга и маркетингового управления в работе с хозяйствующими субъектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1. – С.104-105.
- 19 Горемыкин, В.А., Нестерова, Н.Е. Стратегия развития предприятия / В.А. Горемыкин, Н.Е. Нестерова.– М.: ИНФРА-М, 2015. – 246 с.

20 Голяков, С.М. Общий и стратегический менеджмент. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях - Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2010. Сер. 8. Вып. 4 (№ 32). - 22с.

21 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. - М., Финпресс, 2016. – 416с.

22 Котлер, Ф. Основы маркетинга/ Ф. Котлер: Пер. с англ. - М.: "Росинтер", 2011. - 704с.

23 Кеворков, В.В. Практический маркетинг. (Рабочая тетрадь руководителя) – СПб.: Питер, 2015. – 123с.

24 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016.- 320с.

25 Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 453с.

26 Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.- 310с.

27 Хруцкой, В.Е., Корнеева, И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие.- 2-е изд., - М.: Финансы и статистика, 2015. – 528с.

#### Интернет источники

28 Бардасова, С. SWOT-анализ в разработке маркетинговой стратегии [Электронный ресурс]// [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

29 Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]– <http://www.economy.gov.ru>.

30 Сайт ООО «Золотой пляж» [Электронный ресурс]– <http://www.goldenbeach.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на

Показатели	Единица измерения	1 год				2 год				3 год	4 год	5 год		
		Всего	по кварталам				Всего	по кварталам				Всего	Всего	Всего
			I	II	III	IV		I	II	III	IV			
<b>Численность работающих по проекту, всего</b>														
в том числе: рабочие непосредственно занятые производством продукции	чел.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
рабочие, служащие и ИТР, не занятые непосредственно производством продукции	чел.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды</b>														
Расходы на оплату труда рабочих, непосредственно занятых производством продукции, всего	тыс. руб.	720	180	180	180	180	756	189	189	189	189	756	756	756
в том числе: заработная плата	тыс. руб.	532,8	133,2	133,2	133,2	133,2	559,4	139,9	139,9	139,9	139,9	559,4	559,4	559,4



отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	187,2	46,8	46,8	46,8	46,8	196,6	49,14	49,14	49,14	49,14	196,6	196,6	196,6
Расходы на оплату труда рабочих, служащих и ИТР, не занятых непосредственно производством продукции, всего	тыс. руб.	396	99	99	99	99	396	99	99	99	99	396	396	396
в том числе: заработанная плата	тыс. руб.	291,85	72,96	72,96	72,96	72,96	291,85	72,96	72,96	72,96	72,96	291,85	291,85	291,85
отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	104,15	26,04	26,04	26,04	26,04	104,15	26,04	26,04	26,04	26,04	104,15	104,15	104,15
Расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	1116	279	279	279	279	1152	288	288	288	288	1152	1152	1152
в том числе: заработная плата	тыс. руб.	824,65	206,16	206,16	206,16	206,16	851,3	212,82	212,82	212,82	212,82	851,3	851,3	851,3
отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	291,35	72,84	72,84	72,84	72,84	300,7	75,18	75,18	75,18	75,18	300,7	300,7	300,7

Таблица Б.1 - Программа производства и реализации продукции на период 2018 – 2022 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Программа производства и реализации продукции на период 2018 – 2022 гг.



	Единица измерения	1 год					2 год	3 год	4 год	5 год
		Всего	по кварталам							
			I	II	III	IV	Всего	Всего	Всего	Всего
<b>1. Кабинет фотоэпиляции</b>										
<b>Вид услуги: Бикини неглубокое</b>										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	912,00	228,00	228,00	228,00	228,00	912,00	912,00	912,00	912,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	912,00	228,00	228,00	228,00	228,00	912,00	912,00	912,00	912,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	182,40	45,60	45,60	45,60	45,60	182,40	182,40	182,40	182,40
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	27,82	6,96	6,96	6,96	6,96	27,82	27,82	27,82	27,82
Выручка без НДС	тыс. руб.	154,58	38,64	38,64	38,64	38,64	154,58	154,58	154,58	154,58
<b>Вид услуги: Бикини глубокое</b>										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	228,00	57,00	57,00	57,00	57,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	228,00	57,00	57,00	57,00	57,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	68,40	17,10	17,10	17,10	17,10	68,40	68,40	64,40	64,40

Продолжение таблицы Б.1

в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	10,43	2,61	2,61	2,61	2,61	10,43	10,43	10,43	10,43
Выручка без НДС	тыс. руб.	57,97	14,49	14,49	14,49	14,49	57,97	57,97	57,97	57,97
Вид услуги: Бикини-дизайн										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	56,00	14,00	14,00	14,00	14,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	56,00	14,00	14,00	14,00	14,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	28,00	7,00	7,00	7,00	7,00	28,00	28,00	28,00	28,00
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	4,27	1,07	1,07	1,07	1,07	4,27	4,27	4,27	4,27
Выручка без НДС	тыс. руб.	23,73	5,93	5,93	5,93	5,93	23,73	23,73	23,73	23,73
Вид услуги: Ноги полностью										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	1000,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	1000,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	500,00	125,00	125,00	125,00	125,00	500,00	500,00	500,00	500,00
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	76,27	19,07	19,07	19,07	19,07	76,27	76,27	76,27	76,27
Выручка без НДС	тыс. руб.	423,73	105,93	105,93	105,93	105,93	423,73	423,73	423,73	423,73

Продолжение таблицы Б.1

Вид услуги: Голени										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	1240,00	310,00	310,00	310,00	310,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	1240,00	310,00	310,00	310,00	310,00	1240,00	1240,00	1240,00	1240,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	372,00	93,00	93,00	93,00	93,00	372,00	372,00	372,00	372,00
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	56,75	14,19	14,19	14,19	14,19	56,75	56,75	56,75	56,75
Выручка без НДС	тыс. руб.	315,25	78,81	78,81	78,81	78,81	315,25	315,25	315,25	315,25
Вид услуги: фотоомоложение										
Объем производства в натуральном выражении	чел.	1020,00	255,00	255,00	255,00	255,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00
Объем реализации в натуральном выражении	чел.	1020,00	255,00	255,00	255,00	255,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	153,00	38,25	38,25	38,25	38,25	153,00	153,00	153,00	153,00
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	23,34	5,83	5,83	5,83	5,83	23,34	23,34	23,34	23,34
Выручка без НДС	тыс. руб.	129,66	32,42	32,42	32,42	32,42	129,66	129,66	129,66	129,66

Окончание таблицы Б.1

2. Солярий										
Объем производства в натуральном выражении	мин.	73920,00	18480,00	18480,00	18480,00	18480,00	73920,00	73920,00	73920,00	73920,00
Объем реализации в натуральном выражении	мин.	73920,00	18480,00	18480,00	18480,00	18480,00	73920,00	73920,00	73920,00	73920,00
Цена реализации за единицу продукции	тыс. руб.	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	5913,60	1478,40	1478,40	1478,40	1478,40	5913,60	5913,60	5913,60	5913,60
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	902,07	225,52	225,52	225,52	225,52	902,07	902,07	902,07	902,07
Выручка без НДС	тыс. руб.	5011,53	1252,88	1252,88	1252,88	1252,88	5011,53	5011,53	5011,53	5011,53
Общая Выручка по кабинету фотоэпиляции	тыс. руб.	1303,80	325,95	325,95	325,95	325,95	1303,80	1303,80	1303,80	1303,80
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	198,88	49,72	49,72	49,72	49,72	198,88	198,88	198,88	198,88
Выручка без НДС	тыс. руб.	1104,92	276,23	276,23	276,23	276,23	1104,92	1104,92	1104,92	1104,92
Общая выручка по проекту	тыс. руб.	7217,40	1804,35	1804,35	1804,35	1804,35	7217,40	7217,40	7217,40	7217,40
в том числе НДС (18%)	тыс. руб.	1100,96	275,24	275,24	275,24	275,24	1100,96	1100,96	1100,96	1100,96
Выручка без НДС	тыс. руб.	6116,44	1529,11	1529,11	1529,11	1529,11	6116,44	6116,44	6116,44	6116,44

Таблица В.1 - План денежных поступлений и выплат от инвестиционной деятельности

**ПРИЛОЖЕНИЕ В.**

**План денежных поступлений и выплат от инвестиционной деятельности**



Показатели, тыс. руб.	шаг планирования (год)				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
Приток средств, всего, в том числе:	459,00	0,00	0,00	0,00	0,00
денежные средства на начало реализации проекта	459,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отток средств, всего	1527,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Поток реальных средств					
по шагам	-1068,85	0,00	0,00	0,00	0,00
нарастающим итогом	-1068,85	-1068,85	-1068,85	-1068,85	-1068,85
Поток дисконтированных средств					
по шагам	-1068,85	0,00	0,00	0,00	0,00
нарастающим итогом	-1068,85	-1068,85	-1068,85	-1068,85	-1068,85

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г.

План денежных поступлений и выплат от операционной деятельности

Таблица Г.1 - План денежных поступлений и выплат от операционной деятельности

Показатели, тыс. руб.	шаг планирования (год)				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
Денежные поступления, всего, в том числе:	7712,40	7712,40	7712,40	7712,40	7712,40
поступления от продажи услуг	7712,40	7712,40	7712,40	7712,40	7712,40
Денежные выплаты, всего, в том числе:	4801,09	4855,46	4853,67	4851,87	4850,08
затраты по производству и сбыту услуг	3392,67	3439,47	3439,47	3439,47	3439,47
налоги и платежи в бюджет	1408,42	1415,99	1414,20	1412,40	1410,61
Поток реальных средств					
по шагам	2416,31	2361,94	2363,73	2365,53	2367,32
нарастающим итогом	2416,31	4778,25	7141,98	9507,51	11874,83
Поток дисконтированных средств					
по шагам	2416,31	1785,97	1554,19	1352,50	1176,98
нарастающим итогом	2416,31	3887,11	5441,30	6793,80	7970,78

101

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

Денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности

Таблица Д.1 - Денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности

Показатели, тыс. руб.	шаг планирования (год)				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
Поток реальных средств					
По шагам	1347,46	2361,94	2363,73	2365,53	2367,32
Нарастающим итогом (ЧРД)	1347,46	3709,40	6073,13	8438,66	10805,98
Поток дисконтированных средств					
По шагам	1347,46	1785,97	1554,19	1352,50	1176,98
Нарастающим итогом (ЧДД)	1347,46	2818,26	4372,45	5724,95	6901,92

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.

План денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности

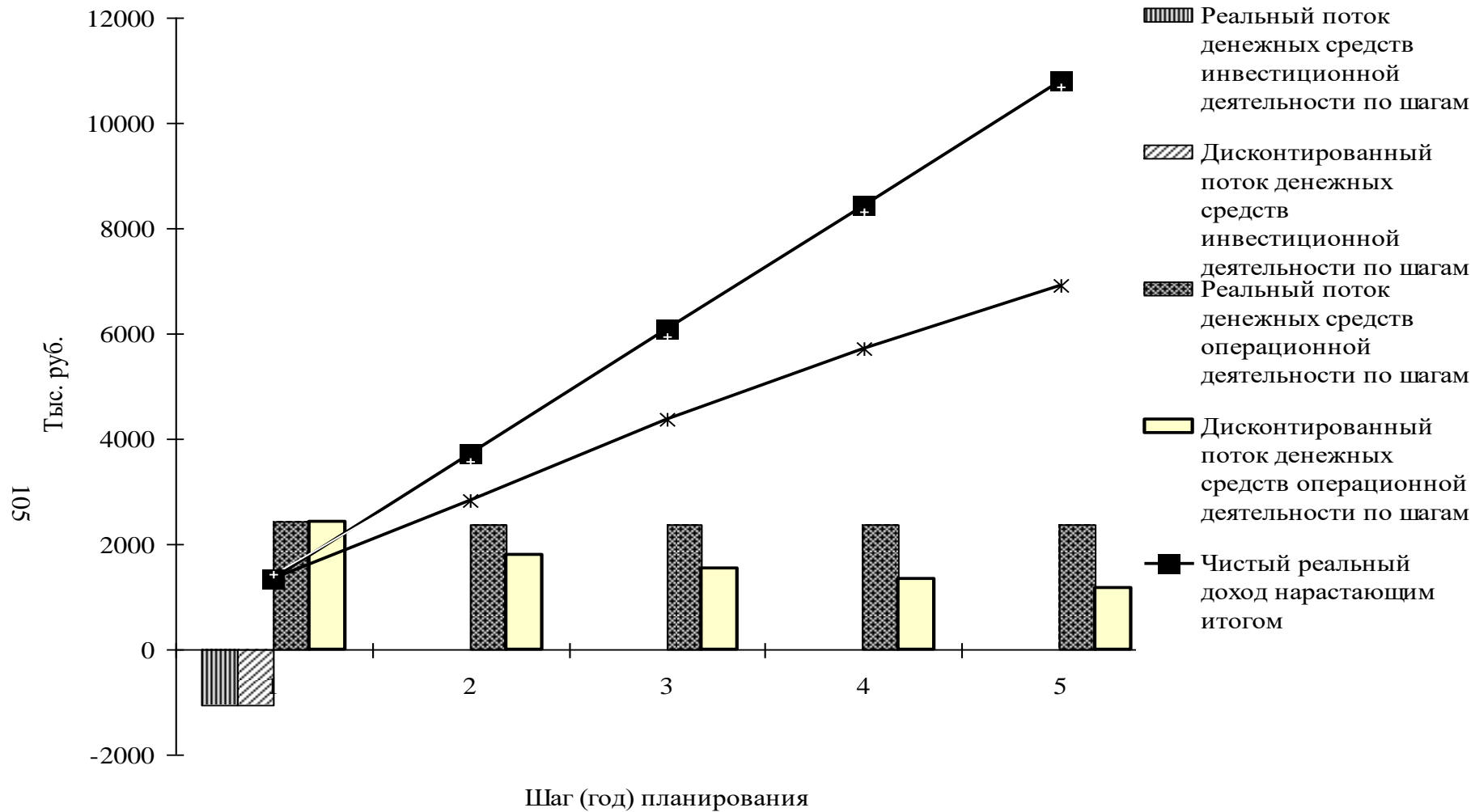
Таблица Ж.1 - План денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности

Показатели, тыс. руб.	шаг планирования (год)				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
Приток средств, всего	1068,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиты, всего, в том числе:	1068,85	0,00	0,00	0,00	0,00
кредит коммерческого банка	1068,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Отток средств, всего, в том числе:	975,03	222,42	0,00	0,00	0,00
погашение основного долга по коммерческому кредиту	855,08	213,80	0,00	0,00	0,00
уплата процентов за предоставленные средства	119,95	8,62	0,00	0,00	0,00
Поток реальных средств					
По шагам	93,82	-222,42	0,00	0,00	0,00
Нарастающим итогом	93,82	-128,60	-128,60	-128,60	-128,60

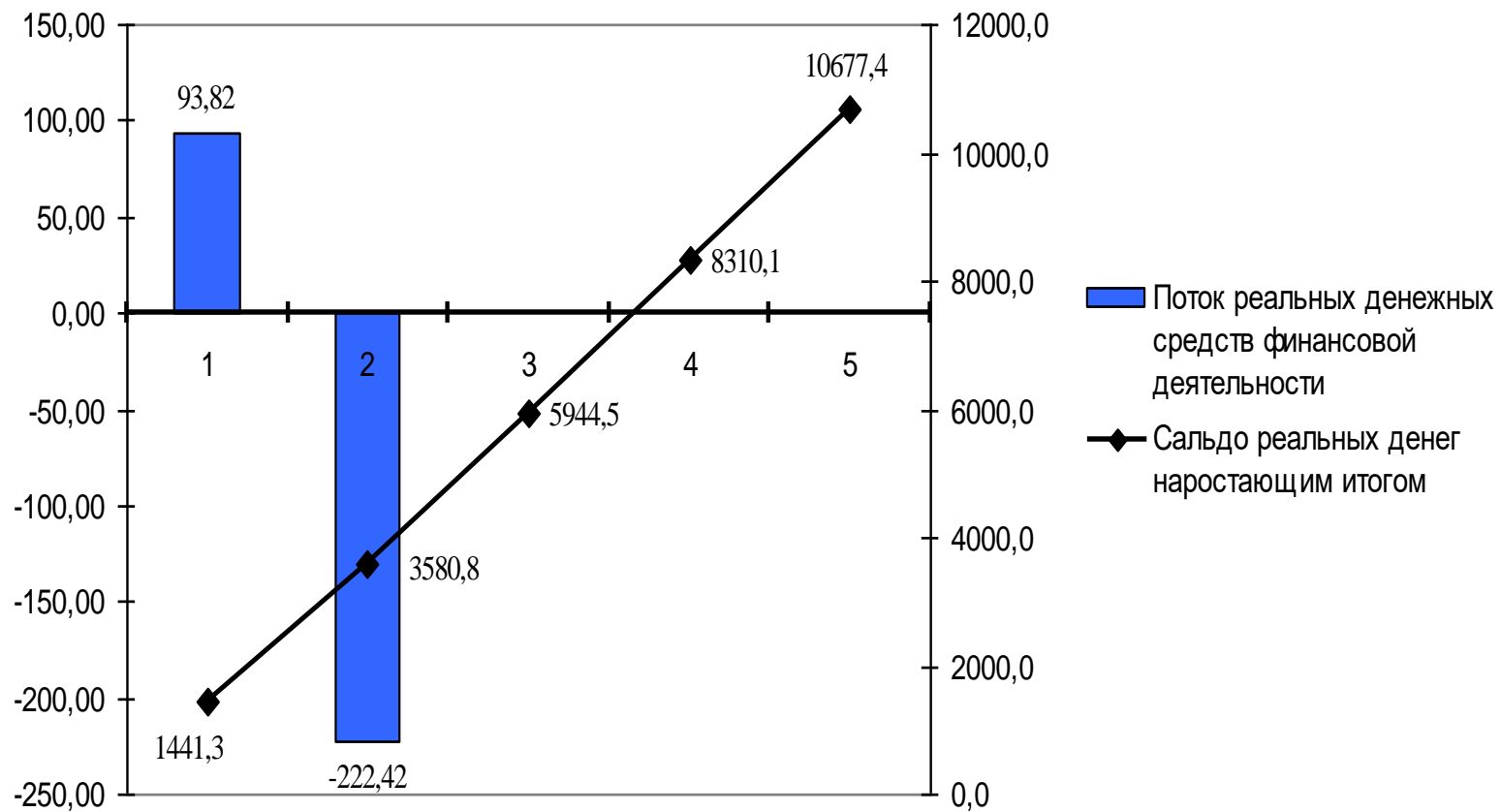
Таблица И.1 - Сальдо денежных потоков

Показатели, тыс. руб.	шаг планирования (год)				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
по шагам	1441,28	2139,52	2363,73	2365,53	2367,32
нарастающим итогом	1441,28	3580,80	5944,53	8310,06	10677,38









Поток реальных денежных средств от финансовой деятельности

ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

