



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему: «Стратегическое планирование как фактор повышения эффективности деятельности предприятия рекреационной сферы (на примере ОАО «База отдыха Энергетик»)»

Исполнитель: Седикова Э.О.

Руководитель: доктор экономических наук, профессор Темиров Д.С.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«_____» _____ 2016 г.

Туапсе

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические аспекты стратегического планирования деятельности фирмы.....	5
1.1 Сущность стратегического планирования деятельности фирмы.....	5
1.2 Инструменты стратегического планирования	7
1.3 Методы проведения стратегического анализа	9
Глава 2 Организация стратегического планирования деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик»	14
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	14
2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия, выявление слабых и сильных сторон исследуемого объекта.....	28
Глава 3 Разработка стратегии деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» в соответствии с миссией и целями.....	38
Заключение.....	42
Список использованной литературы.....	46
Приложение	48

Введение

Для эффективного конкурентирования в сегодняшнем мире бизнеса каждое предприятие должно разработать и неустанно придерживаться стратегическому планированию. Стратегия - это развернутый комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижение ее целей. Стратегия разрабатывается руководством, однако реализуется при участии всех уровней управления, для чего происходит постоянный сбор и анализ огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Сегодня стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач [1, с.84].

Тема бакалаврской работы «Стратегическое планирование, как фактор повышения эффективности деятельности предприятия рекреационной сферы (на примере ОАО «База отдыха Энергетик»)»

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики организации должны быстро адаптироваться к изменчивой внешней среде и именно стратегическое планирование позволяет гибко реагировать как на текущие, так и прогнозируемые изменения среды, чтобы исключить или снизить негативные факторы.

Объектом исследования бакалаврской работы является ОАО «База отдыха Энергетик».

Предмет исследования - организация стратегического планирования

исследуемого объекта.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии деятельности ОАО «База отдыха Энергетик».

Задачи:

- изучить теоретические и методические аспекты стратегического планирования;
- проанализировать организацию стратегического планирования на предприятии;
- разработать стратегию развития ОАО «База отдыха Энергетик».

В соответствии с задачами построена **структура** работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первой главе «Теоретические и методические аспекты стратегического планирования деятельности фирмы» раскрывается сущность планирования, а также инструменты и методы проведения стратегического анализа.

Во второй главе «Организация стратегического планирования деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» приводится организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта, проводится SWOT-анализ и PEST – анализ фирмы.

В третьей главе «Разработка стратегии деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» в соответствии с миссией и целями» проводится планирование деятельности фирмы на ближайшую перспективу.

Информационной и методической основой данной бакалаврской работы выступили учебники, учебные пособия и другие литературные источники по тематике работы.

Общий объем бакалаврской работы составляет 54 листов, в тексте содержится таблиц – 8, приложений – 6.

Глава 1 Теоретические и методические аспекты стратегического планирования деятельности фирмы

1.1 Сущность стратегического планирования деятельности фирмы

Понятие «стратегия» стало управленческим термином в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Стратегия является набором правил для принятия решений, которыми фирма руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы [3, с.136].

Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание — заданием.

Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегическое планирование - это процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель данного планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности фирмы, способствующие в дальнейшем росту всех показателей [7, с.95].

Стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостными долгое время, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости сделать переориентацию, доработку. Общий стратегический план по сути является программой, которая направляет

деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени.

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия, осознании своих конкурентных преимуществ.

По своему предметному содержанию стратегическое планирование обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания потенциала фирмы. В основе стратегического планирования лежат стратегические решения, к ним относятся [10, с.318]:

- реконструкция 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.

Стратегическое планирование можно объединить в две группы: стратегический анализ (анализ внешней среды, внутрифирменный анализ, анализ сильных и слабых сторон фирмы) и стратегическое проектирование (определение миссии, определение стратегического положения, установление целей, планирование реализации стратегии).

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке [6, с.63].

Процесс стратегического планирования состоит из различных элементов (этапов), которые наглядно представлены в приложении 1.

1.2 Инструменты стратегического планирования

Анализ внешней среды. Стратегический анализ положения организации необходимо начать с исследования структуры отрасли, в которой работает данная фирма. Желательно изучить деятельность группы конкурентов, производящих аналогичные товары и услуги и соперничающие между собой.

Конкуренция может быть жестокой, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке.

Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа фирм-конкурентов. Когда проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а прибыль остается на достаточно высоком уровне, непременно возрастет количество фирм в этой сфере. Если при этом рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а, следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обуславливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли [11, с.157].

Еще одной силой, воздействующей на отрасль, является угроза появления товаров-заменителей, отвечающих тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы, скорее всего, воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

В некоторых случаях покупатели могут диктовать свои условия производителям. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов, которые проявляют готовность снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Встречаются случаи, когда покупатели предъявляют такие условия как, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

В свою очередь поставщики, товары которых пользуются спросом, могут устанавливать высокие цены, воздействуя, таким образом, на объем своей прибыли. Продавцы имеют преимущества, когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Одним из способов изучения прогнозирования изменений является рассмотрение тенденций изменения окружающей среды. Макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа называется PEST или STEP; она позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на фирму [14, с.218].

Инструментами, способными обеспечить преимущества над конкурентами, являются следующие элементы стратегии.

Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. Она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Индивидуализация (дифференциация). Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Данный подход может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Потенциальным риском этой стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов.

Фокусирование. Суть данной стратегии заключается в сосредоточении на конкретной группе потребителей, сегменте рынка. Реализуя данную стратегию, организация может обеспечить узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты.

Анализ внутренней среды. Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей [13, с.116].

Внутренняя среда изучается по следующим направлениям:

- кадры (их потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т.п.);
- организация управления (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);
- финансы (поддержание ликвидности, обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей);
- маркетинг (стратегия туристского продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

Руководство любой фирмы должно стремиться поднять уровень культуры предприятия, так как это не только определяет внутрифирменные взаимоотношения, но также оказывает серьезное влияние на то, как предприятие строит свое взаимодействие с внешней средой [15, с.134].

1.3 Методы проведения стратегического анализа

Для оценки стратегических позиций предприятия используются несколько методик [16, с.180].

«LOTS» - анализ. Чтобы объединить все элементы целостного взгляда на бизнес был разработан, способ, получивший название «LOTS», суть его заключается в том, что предприятие, государственное учреждение или какая-либо другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. И частный бизнес, и государственное управление сегодня настолько сложны, что без глубинного понимания

окружения, в котором они работают, невозможно понимание желаний и мотивов покупателей.

Метод «LOTS» включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и разной степени сложности. Обсуждение включает девять этапов и касается: существующего положения, стратегии, долгосрочных целей, краткосрочных целей деятельности, анализа, кадрового потенциала, планов развития, организации и отчетности. При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит предприятию, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

«GAP» - анализ - один из методов стратегического анализа, задачей которого является установление разрывов между намеченными маркетинговыми целями предприятия и его реальными возможностями.

Применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания, имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону. Данный вид анализа показывает четко существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

«STEP»-анализ - полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса являются предметом изучения STEP-анализа.

В современной экономике происходят постоянные изменения. В последние годы взгляды на методы организации и управления предприятиями получили наиболее радикальное развитие [18, с.59].

Внешние факторы при этом рассматриваются в разрезе четырех основных сегментов, тесно взаимосвязанных друг с другом (приложение 2):

Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;
- изменения в стиле жизни;
- изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- изменения в уровне образования;
- отношение к работе и отдыху;
- изменение структуры доходов;
- изменение отношения к отрасли.

Технологические факторы:

- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;
- технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Экономические факторы:

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);
- цикл деловой активности,
- перспективы экономического роста в разных отраслях;
- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);

- уровень безработицы.

Политические факторы:

- изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- налоговая политика государства, региона;
- отношения с национальными и региональными властями;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране (регионе);
- приближение выборов государственных и местных властей.

При STEP-анализе необходимо постепенно рассмотреть все определяющие факторы и исследовать их возможное влияние на деятельность предприятия. После этого составляют план минимизации отрицательных влияний и возможного противодействия им. Результаты STEP-анализа лучше всего оформлять в виде матричной таблицы или схемы [21, с.218].

«SWOT»-анализ – это выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Его проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.

Методика проведения SWOT-анализа очень проста, благодаря чему менеджер может сосредоточиться на фактах, не тратя свое время ни на какие-то функциональные вопросы. Данный анализ состоит из двух частей, который обычно начинают с выявления сильных и слабых сторон (приложение 3). Важно учесть, что при их определении следует руководствоваться мнением потребителей, а не сотрудников компании. Именно клиенты знают ваши сильные и слабые стороны лучше всех. Вот некоторый перечень, часто встречающихся в анализе сильных и слабых сторон факторов:

- репутация компании;
- качество продукта;
- качество обслуживания;
- доля рынка;
- цена;

- логистика;
- эффективность продвижения;
- качество работы торговых агентов;
- географический охват;
- внедрение нововведений;
- издержки;
- финансовая устойчивость;
- работники;
- техническое оснащение;
- способность укладываться в сроки;
- гибкость, быстрая реакция на события;
- ассортимент;
- опыт;
- ресурсы;
- знание покупателей.

Возможности и угрозы - это все элементы внешней среды, которые никак не зависят от компании. К внешним возможностям и угрозам относятся:

- экономическая ситуация в стране и мире;
- демографическая ситуация;
- политическая;
- общественные движения;
- технический прогресс;
- анализ конкурентов;
- законодательства;
- культурные факторы;
- социальные вопросы.

Обычно SWOT-анализ оформляют в виде таблицы, после чего разрабатывается план по устранению слабых сторон и действия компании на случай возникновения угроз (приложение 4) [24, с.98].

Глава 2 Организация стратегического планирования деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Открытое акционерное общество «База отдыха «Энергетик» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Целями деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» являются организация санаторно-курортного лечения и отдыха, а также извлечение прибыли [19, с.3].

Предмет деятельности:

- отдых и оздоровление населения, осуществление оздоровительных мероприятий, рациональное использование природных и климатических условий для оздоровления;
- оказание медицинских, коммунально-бытовых, гостиничных, транспортных, культурных и других услуг, не противоречащих законодательству Российской Федерации;
- обеспечение лечебным рациональным питанием;
- разработка и внедрение современных методов санаторного лечения и профилактики заболеваний, в т.ч. нетрадиционных, народной медицины;
- создание, оборудование и эксплуатация спортивно-оздоровительных объектов, объекта отдыха и развлечений;
- участие в реализации социальных, культурных, экологических и других программ и проектов;
- туристическая деятельность, в том числе внутренний и международный туризм;
- реализация путевок;
- проведение конференций, семинаров и других научно-образовательных;
- мероприятий;

- развитие, строительство, реконструкция лечебной и материальной базы;
- создание инфраструктуры отдыха и лечения;
- организация и проведение торгово-закупочных операций;
- организация и проведение транспортных перевозок.

ОАО «База отдыха «Энергетик» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, осуществляет владение, пользование и распоряжение имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

ОАО «База отдыха «Энергетик» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, не отвечает по обязательствам своих участников, а участники не отвечают по обязательствам ОАО «База отдыха «Энергетик» и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им долей в Уставном капитале.

База отдыха расположена в экологически чистом месте в 15 км от города Туапсе в живописном ущелье. Эти места славятся наиболее чистыми морем и пляжами, потрясающими горными пейзажи, обширной зеленой зоной, отсутствием вблизи крупных городов и промышленных предприятий.

Месторасположение базы отдыха удобно для экскурсионных поездок, т.к. с одной стороны Лазаревское и Сочи, а с другой Туапсе и Геленджик. Добираться на «Базу отдыха «Энергетик» легко, так как она находится в 110 км. от аэропорта Адлер, в 500 м. от ж/д станции Шепси.

Площадь базы отдыха составляет 10 гектар, что позволяет предоставить туристам всю необходимую инфраструктуру на ее территории. На территории находится старинный лесопарк, прогуливаясь по аллеям которого можно встретить редкие реликтовые породы деревьев: тульпановое, веерное, гингко и мн. др.

«База отдыха «Энергетик» - семейный пансионат, поэтому обслуживание здесь рассчитано и на взрослых, и на детей. Хорошее питание, постоянное медицинское наблюдение, правильная организация досуга обеспечат полноценный отдых и укрепление здоровья.

База отдыха расположилась в 500м. от берега моря, где река Шепси впадает в Черное море, имеет собственный галечный пляж протяженностью 100 метров, оборудованный для семейного и детского отдыха крытыми навесами, шезлонгами, пляжными зонтами, душем и т.п. Пляж разграничен на зоны купания. Детский пляж расположен в естественном бассейне с гладким и пологим дном. Предлагается комплекс услуг проката: водных мотоциклов с водными лыжами и «бананами», катера, спортивно-плавательного инвентаря, водных велосипедов, лодок, лежаков.

Номерной фонд пансионата. Для размещения приезжающих гостей база отдыха располагает двумя благоустроенными корпусами, а двух- и однокомнатные номера категории «стандарт», «студия», «семейный» отличаются современным дизайном и удобствами: система кондиционирования воздуха, холодильники, ЖК TV. При полной загрузке «База отдыха «Энергетик» может разместить до 250 человек. Все номера расположены с видом на море или на горы.

Стандартный номер оснащен балконом, шкафом-купе, двуспальной или двумя (тремя) отдельными кроватями, прикроватными тумбочками, телевизором, холодильником, журнальным столиком. Дополнительное место: кресло-кровать.

Номер «Студия» - однокомнатный номер повышенной комфортности, оснащен лоджией, сплит-системой, санузлом с душевой кабиной, также в наличии: шкаф-купе, двуспальная кровать, прикроватные тумбочки, телевизор, холодильник, журнальный столик, стулья. Дополнительное место: кресло-кровать.

Семейный номер – двухкомнатный номер повышенной комфортности, включает спальную комнату, комнату отдыха и туалетную комнату. Спальная комната оснащена сплит-системой, широкой двуспальной кроватью или двумя отдельными кроватями, шкафом-купе, туалетным столиком, прикроватными тумбочками, телевизором.

Комната отдыха: журнальный столик, диван с креслами, телевизор. К

комнате отдыха примыкает современно оборудованная мини-кухня (электрочайник, набор посуды).

Медицинское обслуживание. На «Базе отдыха «Энергетик» можно не только отдохнуть, но и пройти эффективный курс оздоровительных процедур. Профиль лечения: заболевания верхних дыхательных путей, опорно-двигательного аппарата, сердечно-сосудистой и нервной систем, нарушения обмена веществ, заболевания эндокринной системы, кожные болезни, стоматология.

Пансионат имеет соответствующую лицензию и предлагает различные услуги по улучшению здоровья:

- консультация и лечение врача-терапевта;
- консультация и лечение врача-педиатра;
- консультация и лечение врача-стоматолога;
- консультация и лечение врача-гинеколога;
- климатолечение: воздушные ванны, солнечные ванны, морские купания;
- лечебная гимнастика (групповые или индивидуальные занятия);
- массаж;
- ингаляции /медикаментозные, травяные, солевые;
- иглорефлексотерапия;
- фитотерапия;
- водолечение: душ Шарко, циркулярный душ;
- косметический кабинет;
- физиотерапия: свето-электролечение, ультразвук, магнитотерапия, гелиотерапия, электросон и др.

Организация досуга. В ОАО «База отдыха «Энергетик» создана продуманная до мелочей система досуга, имеется библиотека с читальным залом, спортивная и танцевальная площадки. Для детей ежедневно работает детская комната, где каждого ребенка радушно встретят и помогут найти занятие по интересам.

Развлекательные и спортивные мероприятия. На территории базы отдыха также расположены такие спортивные объекты, как баскетбольная и волейбольная площадки, а также теннисный корт. Прокат спортивного инвентаря доступен на месте.

Водные развлечения - основа хорошего, полноценного отдыха и прекрасного настроения:

- катание на гидроциклах, водных велосипедах, парашюте, «банане», водных лыжах и т.п.;
- прогулка и рыбалка на скоростном катере;
- водные аттракционы для детей и взрослых;
- дайвинг;
- прокат водного инвентаря.

Близость набережной и доступная инфраструктура посёлка Шепси позволяют постояльцам как развлекаться на туристических объектах, так и тихо отдыхать с детьми. В «Энергетике» есть ночной клуб, развлечение гостей проводится с учетом различных возрастных групп.

Экскурсионные программы. Район Туапсе – одно из немногих мест, где сохранились «праотцы» египетских пирамид – дольмены.

Для того чтобы сделать отдых гостей более познавательным и увлекательным, ОАО «База отдыха «Энергетик» сотрудничает с туристическими фирмами «Элита» и «Мицар» и предлагает узнать много нового, интересного, познакомиться с достопримечательностями Черноморского побережья, приняв участие в экскурсионных поездках.

Для любителей путешествий предлагаются разнообразные экскурсионно-туристические программы по г. Сочи, на озеро Абрау-Дюрсо, в различные дельфинарии и аквапарки Туапсинского района, на курорт «33 водопада», Азишской пещеры (Аше), Голубых водопадов, скалы Киселева, поездка в Абхазию (Новоафонские пещеры, озеро Рица) и на Красную поляну, рафтинг (спуск по горной реке Бешеной).

Основные технико–экономические показатели представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Основные технико–экономические показатели предприятия за три
года¹**

Показатели	Ед. изм.	Год		
		2012	2013	2014
Количество реализованных койко-дней	к/дн.	56627	57523	58684
Количество отдохнувших человек	чел.	3858	3667	4151
Процент загрузки в среднем по году	%	56	40	59
Капитал (имущество)	тыс.руб.	1131	487	1656
Выручка от реализации	тыс.руб.	50570	59753	100365
Себестоимость реализации	тыс.руб.	50320	59340	98531
Прибыль от реализации	тыс.руб.	250	413	1834
Прибыль до налогообложения	тыс.руб.	64	331	471
Чистая прибыль	тыс.руб.	64	220	358
Сумма дебиторской задолженности	тыс.руб.	2369	5015	7079
Сумма кредиторской задолженности	тыс.руб.	3524	8796	10301
Материальные затраты	тыс.руб.	18730	19585	21601
Амортизация	тыс.руб.	603	722	1633
Средняя численность работников	чел.	48	55	62
Средняя заработная плата	руб.	11922	12380	13750
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	25056	25066	24759
Фондоотдача основных фондов	%	0,61	0,95	1,11

Имущество предприятия к 2014 году значительно увеличилось. Выручка от реализации с каждым годом увеличивается, и к 2014 году она составила 100365 тыс. рублей, что на 68% больше чем в предыдущем году и на 98% больше чем в 2012 году. Прибыль от реализации в 2012 году составила 250 тыс. рублей, а к 2014 году она увеличилась до 1834 тыс. рублей, что в 4,4 раза больше чем в предыдущем году и в 7,3 раза, чем в 2008 году. В результате чистая прибыль в 2014 году составила 358 тыс. рублей, что на 63% больше чем в предыдущем году и в 5,5 раз больше чем в 2012 году. Средняя заработная плата к 2014 году немного увеличилась на 11 % по сравнению с прошлым годом и на 15% по сравнению с 2012 годом.

¹ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

База отдыха находится в трудном положении, так как отдыхающие не поступают круглый год, в зимний период работают только некоторые вспомогательные производства, но затраты, которые нечем перекрыть продолжают существовать. Расчет коэффициента ликвидности представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Коэффициенты ликвидности за 2014 год²

Наименование показателя	Нормативное значение показателя	На начало года	На конец года	Изменение (+,-)
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,0 – 2,0	0,78	0,85	0,07
Коэффициент срочной ликвидности (Ксл)	0,7 – 1,0	0,57	0,71	0,14
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабс.л)	0,2 – 0,25	0,006	0,023	0,017

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение величины оборотного капитала к величине краткосрочных обязательств.

Коэффициент срочной ликвидности определяется как отношение суммы величины дебиторской задолженности, денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к величине краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется отношением величины денежных средств к величине краткосрочных обязательств.

Из табл. 2.2 видно, что баланс предприятия не является абсолютно ликвидным как на начало года, так и на конец анализируемого периода. Но увеличение данных показателей на конец года свидетельствует о положительной тенденции развития предприятия. На предприятии не хватает средств для погашения наиболее срочных обязательств.

Показатель текущей ликвидности свидетельствует о неплатежеспособности предприятия, как на начало, так и на конец отчетного

² Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

периода.

Расчет коэффициентов деловой активности представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Коэффициенты деловой активности за 2014 год³

Наименование показателя	2014 год
Коэффициент оборачиваемости активов = выручка от реализации/ среднегодовая величина активов	10,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = выручка от реализации/ среднегодовая величина дебиторской задолженности	16,6
Период оборачиваемости дебиторской задолженности = 365/коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	22
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = себестоимость/ среднегодовая величина кредиторской задолженности	10,3
Период оборачиваемости кредиторской задолженности = 365/коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	35
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов = себестоимость/ среднегодовая величина запасов	58,3
Длительность оборачиваемости запасов = 365/коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов	6

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов демонстрирует скорость, с которой запасы реализуются. Этот показатель составляет на предприятии приблизительно 6 дней.

Высокий уровень оборачиваемости говорит о ликвидной структуре оборотного капитала и, соответственно, устойчивом финансовом состоянии предприятия.

Из табл. 2.3 видно, что полный цикл производства и обращения совершается более чем 10 раз за 1 год, и на 1 рубль стоимости всех активов получено 10,5 рублей дохода. Сумма денежных средств, которой предприятие кредитовало покупателей, равна сумме средств, которой поставщики и

³ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

подрядчики кредитуют его. Такая схема позволяет ОАО «База отдыха «Энергетик» не терять ликвидность.

По организационно-правовой форме предприятие имеет статус открытого акционерного общества, является дочерним для Открытого акционерного общества «Межрегиональная распределительная сетевая компания Юга», которое и есть единственный акционер Общества [19, с.6].

Органами управления являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Генеральный директор.

Высший орган управления осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, определяет основные направления деятельности общества, а также принимает решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организациях. Текущей деятельностью руководит генеральный директор.

Штат пансионата не очень большой (в летний период – 70 человек, в зимний период – 30 человек), для эффективной работы базы генеральный директор и руководители подразделений должны обеспечить слаженную и бесперебойную работу всех служб.

Структуру управления ОАО «База отдыха «Энергетик» можно классифицировать как функциональную. Такую организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в фирмах среднего размера.

Организационная структура ОАО «База отдыха «Энергетик» включает следующие подразделения:

- административно-управленческая служба;
- финансовая служба;
- служба приема, размещения и обслуживания номерного фонда;

- служба общественного питания;
- медицинская служба;
- инженерно-техническая служба;
- служба организации досуга;
- служба благоустройства территории;
- служба внутренней безопасности;
- вспомогательные подразделения: прачечная, котельная.

Административно - управленческая служба отвечает за организацию управления всеми подразделениями, решает вопросы кадрового обеспечения, финансовые вопросы, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала, контролирует соблюдение установленных правил техники безопасности, норм охраны труда, противопожарной и экологической безопасности.

Рассмотрим состав административно-управленческой службы. На высшей ступени управления находится генеральный директор, который принимает (самостоятельно или на Собрании учредителей) общие решения стратегического характера, координирует деятельность предприятия в целом и несет ответственность за эту деятельность.

Генеральному директору подчиняются его непосредственные помощники. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию решений высшего руководства, отвечают за доведение более детальных заданий до своих подразделений, а также за их выполнение. Это: финансовый, технический, коммерческий директора, старший менеджер службы приема и размещения, директор по организации питания, главный врач, старший менеджер службы организации досуга, управляющий отделом внутренней безопасности.

Финансовая служба отвечает за результаты хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Ее возглавляет финансовый директор, которому подчиняются главный бухгалтер, экономист, главный кассир, начальник отдела кадров, менеджер хозяйственной службы, заведующий материальным складом.

Служба приема, размещения и обслуживания номерного фонда занимается распространением и реализацией путевок, ищет наиболее выгодные варианты сделок, обеспечивает занятость номерного фонда, решает вопросы по улучшению качества и снижению себестоимости предоставляемых услуг. Руководит данным подразделением коммерческий директор, ему подчиняются менеджеры по продажам, менеджер рекламной служб. Функциями этой службы также являются: бронирование мест, регистрация и размещение туристов, оформление расчетов, предоставление различной информации.

Служба общественного питания – одно из важнейших подразделений, которое помогает нашему пансионату выдерживать конкурентную борьбу в последние годы.

Состав службы общественного питания: зав. производством, шеф-повар, повара, кондитер, диетсестра, администратор зала, старшие официанты, официанты, кухонные рабочие, мойщицы посуды, уборщицы, заведующая продуктовым складом, оператор приема-выдачи, подсобные рабочие. В этом подразделении почти нет текучести кадров, коллектив столовой сработался за много лет, каждый четко знает и добросовестно выполняет свою работу.

Медицинская служба. Главный врач несет ответственность за всю лечебно-оздоровительную деятельность пансионата, контролирует санитарное состояние столовой, корпусов, пляжа и т.д., руководит работой медицинского персонала, следит за правильностью назначения и проведения процедур, организовывает своевременное прохождение персоналом медицинского осмотра. Оказанием лечебно-оздоровительных услуг занимаются терапевт, педиатр, гинеколог, стоматолог, медицинские сестры, массажисты, косметолог. Круглосуточно дежурит служба экстренной медицинской помощи.

Инженерно-техническая служба создает условия для бесперебойной работы различного оборудования, электротехнических устройств, ЭВМ, систем кондиционирования и теплоснабжения, связи, телевидения и т.д.

Инженерно-технической руководит службой технический директор. Эта служба довольно крупная и подразделяется на несколько отделов.

Электротехнический отдел возглавляет главный энергетик. Он руководит работой слесарей-электриков, обслуживающих корпуса, столовую, прачечную, водозабор, уличное освещение и т.д. К этому отделу относятся лифтеры, мастера холодильного и технологического оборудования.

Отдел ремонта и строительства (плотник, газосварщик, слесарь-сантехник, штукатур-маляр) осуществляют текущий и капитальный (в зимний период) ремонт, выполняют необходимые работы в аварийных ситуациях.

Автотранспортный отдел (механик, диспетчер, водители легкового и грузового транспорта, автобуса, автослесари) обслуживают гостей и сотрудников пансионата: встречают и провожают на вокзал гостей, экскурсионные поездки, вахтовый автобус для сотрудников, круглосуточно дежурит машина скорой помощи, доставка продуктов питания и прочих грузов и т.д.

Технический директор отвечает также за работу вспомогательных подразделений: прачечной, котельной.

Прачечная - деятельность направлена не только на обеспечение собственных нужд. Она функционирует круглогодично и оказывает услуги по стирке белья соседним здравницам, принося дополнительный доход предприятию. Здесь трудятся приемщик, стиральщики и гладильщики белья, слесарь по ремонту оборудования, подсобный рабочий, ими руководит заведующая прачечной.

Котельная круглосуточно обеспечивает горячей водой пансионат. Обслуживают котельную 4 оператора котельной, слесарь по ремонту – их работой руководит инженер-теплотехник.

Служба организации досуга. Руководит этим подразделением менеджер службы организации досуга. В его подчинении находятся аниматоры, библиотекарь, воспитатели детской комнаты, организатор экскурсий, диск-жоккей, инструктор тренажерного зала, а также работники пляжа - матросы-спасатели, инструктор по плаванию, инструктор водных аттракционов.

Служба благоустройства территории. Пансионат занимает большую

территорию, где соседствуют уголки нетронутой естественной природы с красивыми клумбами, аллеями, розарием. Они требуют постоянного ухода. За красотой и чистотой территории следит бригада службы озеленения: садовник, рабочие службы озеленения, дворники.

Служба внутренней безопасности. База отдыха круглосуточно охраняется тремя охранниками, возглавляет отдел начальник службы внутренней безопасности.

Таким образом, для выполнения отдельных функций, в соответствии с решением конкретных задач, в организации созданы отдельные службы и отделы (по сути организационные блоки).

Подбор и расстановку кадров осуществляет отдел кадров в лице специалиста по кадрам, осуществляющим свою трудовую деятельность согласно должностной инструкции, являющейся неотъемлемой частью трудового договора на основании Положения о кадровой службе.

Оно разработано на основании справочника «Законодательные основы гостиничного сервиса» в соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003 и является локальным нормативным актом для кадровой службы (специалиста по кадрам санатория). Основным направлением данного Положения является определение стандартов и критериев подбора кадров и ведения кадровой политики в санатории. Согласно структуре управления санаторием, кадровая служба находится в непосредственном подчинении директора санатория.

В процессе работы с кадрами, специалист по кадрам руководствуется всеми нормативными, правовыми, законодательными и инструктивными материалами, регламентирующими прием, учет, перемещение и увольнение кадров: Трудовой Кодекс Российской Федерации, структура управления пансионатом, штатное расписание, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение по оплате труда и премировании работников, Коллективный договор, Положение о персонале и т.д.

Основными задачами специалиста по кадрам является осуществление подбора и расстановки кадров, отвечающих интересам производства, учитывая

специфику сферы услуг.

Весь комплекс подбора кадров включает в себя следующие этапы:

- формирование наиболее важных требований к исполнителям по каждой из существующих должностей служащих;
- разработка эффективных методов выявления у работников требуемых качеств;
- изучение индивидуальных данных работников (изучение трудовой книжки и личного листка по учету кадров, собеседование и т.д.);
- сравнение выявленных качеств с предъявляемыми требованиями и решение вопроса о приеме на работу или выдвижении на более высокие должности;
- оценка кадров (методом периодической аттестации или тестирования).

Помимо подбора и расстановки кадров, важнейшей задачей кадровой службы является изучение и оценка качеств работников, определение их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности или профессии; назначение профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, обучение вторым профессиям; проведение кадрового анализа, включающего в себя [22, с.384]:

- изучение обеспеченности персоналом по количественным и качественным параметрам (путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью; анализ возрастного уровня работников, стажа работы, образования и т.д.);
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала санатория;
- изучение причин увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины и др.);
- определение коэффициентов постоянства состава персонала, текучести кадров, оборота по выбытию и приему персонала;

- осуществление приема и увольнения кадров, перемещение их по службам и участкам в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации;
- ведение военно-учетного стола военнообязанных работников;
- ведение пенсионного и статистического учета кадров.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия, выявление слабых и сильных сторон исследуемого объекта

Цели фирмы могут достигаться с учетом факторов внешней и внутренней среды и должны учитываться при планировании хозяйственной деятельности. Для этого используется STEP-анализ, который рассматривает деятельность фирмы в четырех секторах: экономическом, политическом, технологическом и социальном [26, с.184].

STEP-анализ помогает проанализировать внешнюю среду в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Например, в нашей стране негативное политическое влияние ощущается лишь в последнее время в виде санкций в различных областях экономики. Кроме этого существует зависимость деятельности фирмы от разных инспекций и прочих аналогичных служб, что требует ощутимых затрат – в виде подношений или инвестиций, соответствующих их требованиям.

Социальные проблемы в нашей экономике сами по себе достаточно сильны, но внутри некоторых предприятий они решены весьма успешно. Однако и там могут существовать внутренние проблемы, которые вызывают недовольство персонала и порой воспринимаются как социальные. Их проявлением можно считать текучесть кадров, потерю мотивации к работе, плохое прохождение информации внутри коллектива и т.д. В зависимости от степени выраженности этих симптомов оценка будет выше или ниже, необходимо углубленно проанализировать показатели отдачи от живого труда и провести сравнение с другими предприятиями.

Технологический аспект - фактор индивидуальный, однако решение проблем, связанных с технологией, являются сегодня наиболее актуальными.

Экономические аспекты связаны с динамикой рынка, на котором работает фирма. Когда данный сегмент развивается в нужном нам направлении, то все отлично. Если же нет, это рассматривается как приоритетная проблема и требует решения, обычно через SWOT-анализ [4, с.514].

Проведем STEP – анализ ОАО «База отдыха «Энергетик». Результаты представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

STEP – анализ ОАО «База отдыха «Энергетик»⁴

Экономические факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - экономическая ситуация и тенденции; - влияние инфляции - динамика ставки рефинансирования; - ставка налогообложения; - сезонность услуг (наибольший рост услуг происходит летом) - основные внешние издержки: энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> - влияние информационных технологий - доступ к технологиям, лицензированию - новые продукты
Социальные факторы	Политические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - тенденции образа жизни - модели поведения покупателей; - мнения и отношения потребителей; - потребительские предпочтения; - структура доходов и расходов; - представления СМИ; - демографическая ситуация 	<ul style="list-style-type: none"> - будущие изменения в законодательстве; - текущее законодательство на рынке; - торговая политика курортной отрасли

Таким образом, мы видим, что экономические и социальные факторы для

⁴ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

ОАО «База отдыха «Энергетик» имеют большое значение.

В процессе обследования среды фирмы исследуют различные функции:

- финансы: определяется прибыльность, финансовая устойчивость и ликвидность, состояние использования собственных и заемных средств;
- маркетинг: разрабатывают систему мероприятий по изучению рынка, управлению и регулированию производства, активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта;
- персонал: анализируют численность, состав, движение и использование работников, а также систему вознаграждения;
- производство: контролируют вопросы уменьшения себестоимости продукции, доступа к новым материалам, состоянию оборудования, разрабатывают систему качества процесса производства;
- культура и имидж предприятия: рассматриваются этические стандарты, существующие в организации, отношения между сотрудниками и руководителями, атмосферу и климат организации, образ организации в глазах потребителей [25, с.186].

К проведению STEP-анализа привлекают экспертов, которые дают бальную оценку состоянию факторов внутренней среды. На предприятии ОАО «База отдыха «Энергетик» в качестве экспертов были привлечены: генеральный директор, главный бухгалтер, специалист по кадрам, начальник производства, программист.

При анализе среды экспертам было предложено использовать следующую бальную шкалу:

- 1 – очень слабое влияние;
- 3 – слабое влияние;
- 5 – существенное влияние;
- 7 – значительное влияние;
- 9 – сильное влияние.

Промежуточные значения 2,4,6,8 соответствуют градациям между уровнями. STEP - анализ факторов среды предприятия приведен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

STEP-анализ факторов среды ОАО База отдыха «Энергетик»⁵

Составляющие внутренней среды	Качественная оценка влияния в баллах, bj					Ранг R(Si)	Важность критерия P(Si)	Оценка bj P(Si)
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая			
Маркетинг								
1. Репутация организации		7				2	0,2143	1,5001
2. Рыночная доля			5			4	0,1429	0,7145
3. Качество продукции (услуг)		7				1	0,2500	1,7500
4. Уровень сервиса		7				3	0,1786	1,2502
5. Производственные издержки			5			5	0,1071	0,5355
6. Эффективность продвижения			5			6	0,0714	0,3570
7. Эффективность работы сбытовиков				2		7	0,0357	0,0714
$\sum bj \cdot P(Si)$								6,1787
Финансы								
1. Уровень прибыльности			5			3	0,2000	1,0000
2. Финансовая стабильность		7				1	0,4000	2,8000
3. Стоимость продукции		7				2	0,3000	2,1000
4. Рентабельность инвестиций				3		4	0,1000	0,3000
$\sum bj \cdot P(Si)$								6,2000
Производство								
1. Оборудование		7				1	0,5000	3,5000
2. Использование современных технологий				3		2	0,3333	0,9999
3. Резервы мощностей			5			3	0,1667	0,8335
$\sum bj \cdot P(Si)$								5,3334
Организация и кадры								
1. Предпринимательская ориентация			5			4	0,1333	0,6665
2. Квалификация руководства		7				1	0,3333	2,3331
3. Квалификация персонала			5			2	0,2667	1,3335
4. Распределение прав и обязанностей			5			5	0,0667	0,3335
5. Количество персонала			5			3	0,2000	1,0000
$\sum bj \cdot P(Si)$								5,6666

⁵ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Для расчета важности критерия используется критерий Фишберна:

$$P(S_i) = \frac{2*(R(S_{max}) - R(S_i) + 1)}{R(S_{max})*(R(S_{max}) + 1)}$$

Расчет $P(S_i)$ для функции «маркетинг»:

$$P(S1) = \frac{2*(7-2+1)}{7*(7+1)} = 0,2143$$

$$P(S2) = \frac{2*(7-4+1)}{7*(7+1)} = 0,1429$$

$$P(S3) = \frac{2*(7-1+1)}{7*(7+1)} = 0,25$$

$$P(S4) = \frac{2*(7-3+1)}{7*(7+1)} = 0,1786$$

$$P(S5) = \frac{2*(7-5+1)}{7*(7+1)} = 0,1071$$

$$P(S6) = \frac{2*(7-6+1)}{7*(7+1)} = 0,0714$$

$$P(S7) = \frac{2*(7-7+1)}{7*(7+1)} = 0,0357$$

Расчет $P(S_i)$ для функции «финансы»:

$$P(S1) = \frac{2*(4-3+1)}{4*(4+1)} = 0,2$$

$$P(S2) = \frac{2*(4-1+1)}{4*(4+1)} = 0,4$$

$$P(S3) = \frac{2*(4-2+1)}{4*(4+1)} = 0,3$$

$$P(S4) = \frac{2*(4-4+1)}{4*(4+1)} = 0,1$$

Расчет $P(S_i)$ для функции «производство»:

$$P(S1) = \frac{2*(3-1+1)}{3*(3+1)} = 0,5$$

$$P(S2) = \frac{2*(3-2+1)}{3*(3+1)} = 0,3333$$

$$P(S3) = \frac{2*(3-3+1)}{3*(3+1)} = 0,1667$$

Расчет $P(S_i)$ для функции «организация и кадры»:

$$P(S1) = \frac{2*(5-4+1)}{5*(5+1)} = 0,1333$$

$$P(S2) = \frac{2*(5-1+1)}{5*(5+1)} = 0,3333$$

$$P(S3) = \frac{2*(5-2+1)}{5*(5+1)} = 0,2667$$

$$P(S4) = \frac{2*(5-5+1)}{5*(5+1)} = 0,0667$$

$$P(S5) = \frac{2*(5-3+1)}{5*(5+1)} = 0,2$$

Таким образом, рассчитав оценки важности факторов с помощью STEP – анализа можно сделать следующие выводы:

- наибольшую значимость для предприятия ОАО «База отдыха «Энергетик» имеют такие составляющие внутренней среды как финансы ($\sum b_j * P(S_i) = 6,2$) и маркетинг ($\sum b_j * P(S_i) = 6,1787$), на третьем месте организация и кадры ($\sum b_j * P(S_i) = 5,6666$) и производство ($\sum b_j * P(S_i) = 5,3334$);
- в подсистеме финансы наиболее значимы финансовая стабильность и стоимость продукции (услуг); в подсистеме маркетинг наибольшую значимость имеют рыночная доля, качество продукции (услуг) и уровень сервиса; организация и кадры самыми значимыми являются квалификация руководства; в подсистеме производства самым значимым является характеристика оборудования.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. SWOT – анализ включает в себя: исследование инфраструктуры предприятия (клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и изучение внутренней среды предприятия [12, с.196].

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования организации, то, что ставит предприятие в неблагоприятные условия (например, узкий ассортимент выпускаемых товаров, услуг; плохая

репутация компании на рынке; недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.)

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, появление новых технологий производства продукции, резкий рост спроса, повышение уровня доходов населения и т.п.[2, с.281].

Рыночные угрозы – это события, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на фирму, например, выход на рынок новых конкурентов, изменение вкусов покупателей, рост налогов, снижение рождаемости и т.п.

Анализ факторов внутренней среды, основных угроз и возможностей представлен в приложении 5.

Далее создаем матрицу анализа слабых и сильных сторон предприятия, ее отражает табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Матрица анализа сильных и слабых сторон ОАО «База отдыха
«Энергетик»⁶**

		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая	1.3; 1.4	-	2.4; 3,2	3.4	4.1; 4.3
	Средняя	-	1.5; 1.6; 2.2; 3,5; 3,6.	1.2; 2.3; 3.3; 4.4	1.1; 1.8; 4.2; 4.6; 4.7	-
	Низшая	-	3.1	2.1; 4.5	-	-

Вывод: как видно из матрицы анализа слабых и сильных сторон, сильные стороны предприятия преобладают над слабыми. Надо отметить, что самыми проблемными факторами являются те, которые расположены в верхнем левом углу матрицы – проблемной области, это – репутация в отношении качества, репутация в отношении обслуживания, реклама, эффективность продаж,

⁶ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

доступность капитальных ресурсов, современное оборудование, затраты на сервис и технический уровень основных служб. Обобщение полученных данных представлено в табл. 2.7.

Таблица 2.7

**Сильные и слабые стороны деятельности ОАО «База отдыха
«Энергетик»⁷**

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
МАРКЕТИНГ	Известность компании на рынке, выгодное и удобное месторасположение	Занимает небольшую долю рынка, низкий уровень обслуживания, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, недостаточная реклама	Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов
ФИНАНСЫ	Высокая стоимость и доходность капитала, финансовая стабильность	Доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние фирмы
ПРОИЗВОДСТВО	Обширный ассортимент услуг, значительная степень удовлетворения покупательского спроса, своевременная поставка услуг	Отсутствие современного высокотехнологичного оборудования, большие затраты на производство	Увеличение стоимости услуг
ОРГАНИЗАЦИЯ	Высокая квалификация и инициативность руководства и менеджеров	Недостаточная реакция на изменения рыночной среды, низкая преданность работе сотрудников.	Нескоординированная работа фирмы, падение производительности и труда

⁷ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

В табл. 2.7 видны неудовлетворительные показатели в сфере маркетинга, необходима скорейшая реакция на данную ситуацию.

Сильные стороны финансового фактора несколько превосходят слабые, необходимо отметить, что к преимуществам относятся хороший ассортимент услуг, месторасположение предприятия и квалифицированный персонал.

Основной изъян – в производственном факторе – низкий уровень затрат на сервис, что привело к ухудшению технического уровня основных служб, а также недостаточное количество современного оборудования.

Существенным плюсом организационного фактора является высокая квалификация руководства и менеджеров фирмы. Однако необходимо повышение работоспособности сотрудников, а также улучшение реакции на изменения в рыночной среде.

Анализ факторов внешней среды, основных угроз и возможностей представлен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Анализ факторов внешней среды предприятия⁸

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:						
1. ПОКУПАТЕЛИ:						
1.1. Крупные клиенты	+					0,05
1.2. Мелкие клиенты		+				0,04
1.3. Угроза неплатежа со стороны покупателя			+			0,04
1.4. Угроза потери покупателя		+				0,05
1.5. Важность появления нового покупателя			+			0,04
1.6. Возраст покупателя			+			0,03
1.6.1. от 16 до 25 лет	+					0,04
1.6.2. от 26 до 45 лет		+				0,04
1.6.3. от 46 до 55 лет				+		0,03
1.6.4. от 56 и старше					+	0,02
2. КОНКУРЕНТЫ:						
2.1. Преимущества		+				0,05
2.2. Слабость				+		0,04

⁸ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.8

2.3. Борьба с конкурентами			+			0,04
3. ПОСТАВЩИКИ:						
3.1. Надежность		+				0,05
3.2. Необходимость поиска нового поставщика				+		0,03
3.3. Репутация			+			0,04
3.4. Цены поставок		+				0,05
4. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА:						
4.1. Устойчивость законов, по которым работает предприятие		+				0,05
4.2. Возможность появления новых законов				+		0,03
4.3. Субсидии					+	0,04
4.4. Налоги		+				0,05
ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:						
5. Уровень социально-экономического развития		+				0,05
6. Уровень научно-технического развития экономики				+		0,03
7. Уровень научно-технической развития отрасли			+			0,04
8. Экономические кризисы внутри страны					+	0,03

Вывод по табл. 2.8: практически любая угроза влечет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и ухудшение репутации предприятия.

По итогам проведённого анализа внешней, внутренней среды, а также среды непосредственного окружения составляем таблицу, в которой отражены угрозы и возможности, слабые и сильные стороны организации (приложение б).

Глава 3 Разработка стратегии деятельности ОАО «База отдыха «Энергетик» в соответствии с миссией и целями

Любая фирма существует и действует ради достижения своих целей. Они различаются по временным срокам планирования - краткосрочные или оперативные (неделя, месяц), среднесрочные (год), стратегические (2-5 лет). Цели также подразделяют на общеорганизационные, цели отдельных подразделений и цели индивидов. Все разнообразие целей объединяется в миссию организации.

Миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в нем проявляется ее отличие от подобных. Миссия должна нести в себе что-то уникальное и характеризовать именно ту организацию, в которой выработана [8, с.67].

Целевое начало в деятельности предприятия возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с ее деятельностью и участвующих в процесс работы.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают воздействие на формирование миссии, являются следующие:

- акционеры, создающие и развивающие фирму;
- сотрудники, своей деятельностью непосредственно обеспечивающие работу организации, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с ее помощью жизненные задачи;
- покупатели организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) за продукцию, предлагаемую фирмой, и удовлетворяющие за счет этого свои потребности;
- деловые партнеры фирмы, находящиеся с ней деловых отношениях, оказывающие услуги и получающие их со стороны организации;
- общество, находящееся во взаимодействии с фирмой, связанное в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

- общество в целом, в первую очередь в лице государственных (муниципальных) институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения.

Миссия организации в той или иной мере должна отражать интересы всех этих субъектов. Наиболее определяющее влияние на нее оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней учитывались интересы именно этих трех групп людей [5, с.584].

В миссии должны быть расшифрованы следующие характеристики:

- целевые ориентиры организации, отражающие задачи, на решение которых направлена деятельность фирмы;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт она предлагает потребителям, и то, на каком рынке осуществляется реализация продукции;
- философия организации, находящая проявление в ценностях, которые приняты в фирме;
- способы осуществления работы организации, определяющие ее силу, отличительные особенности для выживания в долгосрочной перспективе, с помощью каких технологий, ноу-хау, передовой техники фирма достигает положительных результатов деятельности.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания на то, что, как и в какие сроки следует делать. Она задает основные направления движения фирмы, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри ее.

Миссия ОАО База отдыха «Энергетик» заключается в удовлетворении потребностей клиента в области санаторно-курортных услуг.

Цели ОАО База отдыха «Энергетик»: получение прибыли, достижение долгосрочного сотрудничества с любым клиентом, обратившимся в фирму, индивидуальный подход к каждому клиенту.

Приоритеты:

- широкий спектр предоставляемых услуг;
- высокий профессионализм сотрудников;
- гибкая ценовая политика;
- качественное обслуживание.

Главные задачи ОАО «База отдыха «Энергетик»:

- занятие определенной ниши на рынке санаторно-курортного отдыха;
- разработка индивидуального подхода к каждому клиенту;
- совершенствование информационной и материальной базы фирмы;
- повышение квалификации персонала.

За основу в работе коллектива базы отдыха взят критерий качества: тщательно подобранный и обширный ассортимент услуг, высокий уровень обслуживания, компетентность сотрудников.

Для успешной работы в организации руководством сконцентрированы все ресурсы, выбрана стратегия.

Существуют четыре различных подхода к росту фирмы, они связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию [11, с.48].

Проанализировав и сопоставив показатели SWOT-анализа и финансово-экономические показатели, для ОАО «База отдыха «Энергетик» была выбрана комбинированная стратегия, состоящая из стратегии концентрированного роста и стратегии фокусирования. Рассмотрим эти процессы подробнее.

Стратегия концентрированного роста. Суть ее связана с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В этом случае фирма пытается улучшить свою продукцию или начать производить новую, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск

возможностей улучшения своего положения на существующем рынке или ищет пути перехода на новый.

Типами стратегий данной группы являются:

1. Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий;

2. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки;

3. Фокусирование. Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги) [15, с.321].

Заключение

Подводя итоги, можно сказать, что стратегический анализ требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии [20, с.140].

В данной работе были рассмотрены разные виды стратегического анализа, а так же применение STEP и SWOT – анализа на примере ОАО «База отдыха «Энергетик».

STEP – анализ – это анализ факторов внешней среды, оказывающих прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса.

SWOT – анализ – это анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, он является одним из важнейших этапов. SWOT – анализ проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.

Анализ деятельности показал:

1. По экономическим показателям:

- выручка от реализации с каждым годом увеличивается, и к 2014 году она составила 100365 тыс. рублей, что на 68% больше чем в предыдущем году и на 98% больше чем в 2012 году;
- прибыль от реализации в 2012 году составила 250 тыс. рублей, а к 2014 году она увеличилась до 1834 тыс. рублей, что в 4,4 раза больше чем в предыдущем году и в 7,3 раза, чем в 2012 году;
- чистая прибыль в 2014 году составила 358 тыс. рублей, что на 63% больше чем в предыдущем году и в 5,5 раз больше чем в 2012 году.
- средняя заработная плата к 2014 году немного увеличилась на 11 % по

- сравнению с прошлым годом и на 15% по сравнению с 2012 годом;
- баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, как на начало года, так и на конец анализируемого периода. Но увеличение данных показателей на конец года свидетельствует о положительной тенденции развития предприятия. Наблюдается однако нехватка средств для погашения наиболее срочных обязательств;
 - из расчета показателей деловой активности видно, что полный цикл производства и обращения совершается более чем 10 раз за 1 год, и на 1 рубль стоимости всех активов мы получаем 10,5 рублей дохода. Сумма денежных средств, которой предприятие кредитовало покупателей, равна сумме средств, которой поставщики и подрядчики кредитуют предприятие. Такая схема позволяет предприятию не терять ликвидность. Высокое значение коэффициента оборачиваемости материально-производственных запасов говорит о ликвидной структуре оборотного капитала и, соответственно, устойчивом финансовом состоянии предприятия.

2. По результатам STEP и SWOT анализа:

- для ОАО База отдыха «Энергетик» наиболее важное значение имеют экономические и социальные факторы;
- слабой стороной является маркетинговая деятельность исследуемого объекта (репутация в отношении качества, репутация в отношении обслуживания, реклама, эффективность продаж) и производство (доступность капитальных ресурсов, современное оборудование, затраты на сервис и технический уровень основных служб);
- сильные стороны финансового фактора несколько превосходят слабые, необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится хороший ассортимент услуг, месторасположение предприятия и квалифицированный персонал;
- основными возможностями, открывающимися перед организацией, является расширение рынков сбыта, конкурентное преимущество на

внутреннем рынке и возникновение новых деловых связей. Эти ожидания связаны тем, что российские черноморские курорты призваны заменить многие зарубежные, ставшие в последнее время недоступными по разным причинам;

- основными угрозами являются высокие цены на материальные затраты, а также падение спроса на услуги из-за роста цен. Связано это прежде всего со снижением платежеспособности населения в условиях кризиса, с отсутствием на сегодня стабильности в обществе.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие

ВЫВОДЫ:

1. Увеличение коэффициентов ликвидности на конец 2014 года свидетельствует о положительной тенденции развития предприятия;
2. Коэффициенты деловой активности свидетельствуют о недостаточно высоком уровне деловой активности;
3. Наибольшую значимость для ОАО «База отдыха «Энергетик» имеют такие составляющие внутренней среды как финансы ($\sum b_j * P(S_i) = 6,2$) и маркетинг ($\sum b_j * P(S_i) = 6,1787$), на третьем месте организация и кадры ($\sum b_j * P(S_i) = 5,6666$) и производство ($\sum b_j * P(S_i) = 5,3334$);
4. Сильные стороны предприятия преобладают над слабыми, однако наиболее проблемными областями являются: маркетинговая деятельность (реклама и эффективность продаж) и производство (затраты на сервис и технический уровень основных служб);
5. Практически любая угроза влечет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации предприятия.

На основании вышеизложенного можно **рекомендовать** комбинированную стратегию развития предприятия:

По внешним показателям – Стратегию концентрированного роста, что позволит завоевать новые сегменты рынка, а также использовать новые каналы сбыта.

По внутренним показателям – Стратегию фокусирования, это позволит сконцентрировать свое внимание на определенной группе потребителей, что в свою очередь обеспечит защиту от всех конкурентных сил за счет более качественного обслуживания целевой группы.

Таким образом, цель бакалаврской работы – изучение теоретических основ стратегического планирования и разработка стратегии деятельности исследуемого объекта достигнута, задачи решены.

Список использованной литературы

1. Александрова А.В., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: учеб. / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
3. Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
4. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: учеб. / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.
5. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
7. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: учеб. / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
8. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
10. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
11. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб. пособие для студ., обуч. по направлению подгот. «Экономика и упр. на предприятии АПК» / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова; Ассоц. «Агрообразование». - М.: Колос, 2012. - 311 с.
12. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. / В.Н. Парахина, Л.С.

- Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
13. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учеб. / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
 14. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
 15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
 16. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: учеб. / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
 17. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учеб. / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
 18. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
 19. Балашов А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
 20. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
 21. Гончаров В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
 22. Дафт Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
 23. Данько Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учеб. / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
 24. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учеб. / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
 25. Репина Е.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
 26. Устав ОАО «База отдыха «Энергетик». - Туапсе, 2010. – 20с.

Процесс стратегического планирования



Взаимосвязь STEP - факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия



Факторы, учитываемые в SWOT – анализе

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
1. Четко проявляемая компетентность	1. Потеря некоторых аспектов компетентности
2. Адекватные финансовые источники	2. Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
3. Высокое искусство конкурентной борьбы	3. Рыночное искусство ниже среднего
4. Хорошее понимание потребителей	4. Отсутствие анализа информации о потребителях
5. Признанный рыночный лидер	5. Слабый участник рынка
6. Четко сформулированная стратегия	6. Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
7. Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	7. Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
8. Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	8. Устаревшие технология и оборудование
9. Проверенное надежное управление	9. Потеря глубины и гибкости управления
10. Надежная сеть распределения	10. Слабая сеть распределения
11. Высокое искусство НИОКР	11. Слабые позиции в НИОКР
12. Наиболее эффективная в отрасли реклама	12. Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
1. Возможность обслуживания дополнительных групп покупателей	1. Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
2. Расширение диапазона возможных товаров	2. Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
3. Благодушные конкурентов	3. Ожесточение конкуренции
4. Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	4. Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
5. Благоприятный сдвиг в курсах валют	5. Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
6. Большая доступность ресурсов	6. Усиление требований поставщиков
7. Ослабление ограничивающего законодательства	7. Законодательное регулирование цены

Список основных угроз и возможностей

Угроза	Возможность	Последствия для предприятия	Возможные меры для избежания угрозы или не использования возможностей
Потеря клиента		Финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации предприятия	Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом
	Появление клиента	Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств	Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок.
Преимущества конкурентов		Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка	Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами.
	Слабость конкурентов	Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов	Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов

Продолжение приложения 4

Потеря поставщика		Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы
	Появление нового поставщика	Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов	Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества.
Введение дополнительных налогов		Повышение стоимости услуг	Попытка получения налоговых льгот
	Предоставление государством субсидий	Снижение стоимости услуг, расширение предприятия и увеличение объемов оказанных услуг	Попытка получения новых субсидий

Анализ факторов внутренней среды предприятия

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1. МАРКЕТИНГ:						
1.1. Известность компании на рынке		+				0,04
1.2. Доля рынка			+			0,04
1.3. Репутация в отношении качества			+			0,05
1.4. Репутация в отношении обслуживания			+			0,05
1.5. Реклама				+		0,04
1.6. Эффективность продаж				+		0,04
1.7. Месторасположение		+				0,04
2. ФИНАНСЫ:						
2.1. Стоимость капитала			+			0,03
2.2. Доступность капитальных ресурсов				+		0,04
2.3. Доходность капитала			+			0,04
2.4. Финансовая стабильность			+			0,05
3. ПРОИЗВОДСТВО:						
3.1. Современное оборудование				+		0,03
3.2. Удовлетворение покупательского спроса			+			0,05
3.3. Соблюдение сроков предоставления услуг			+			0,04
3.4. Ассортимент продукции (услуг)		+				0,05
3.5. Затраты на сервис				+		0,04
3.6. Технический уровень основных служб				+		0,04
4. ОРГАНИЗАЦИЯ:						
4.1. Квалификация руководства	+					0,05
4.2. Штат сотрудников		+				0,04
4.3. Квалификация и способности менеджеров	+					0,05
4.4. Реакция на изменение рыночной ситуации			+			0,04
4.5. Преданность работе сотрудников			+			0,03
4.6. Инициативность руководства		+				0,04
4.7. Оперативность принятия решений		+				0,04

Сводный анализ угроз и возможностей, слабых и сильных сторон

ОАО «База отдыха «Энергетик»

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1. Расширение рынков сбыта</p> <p>2. Конкурентное преимущество на внутреннем рынке</p> <p>3. Возникновение новых деловых связей</p>	<p>1. Уменьшение рыночной доли</p> <p>2. Снижение спроса на услуги из-за роста цен</p> <p>3. Высокие цены на сырье</p> <p>4. Снижение стабильности в обществе</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Известность компании на рынке и выгодное месторасположение</p> <p>2. Высокая стоимость и доходность капитала, финансовая стабильность</p> <p>3. Обширный ассортимент услуг, значительная степень удовлетворения покупательского спроса, своевременная поставка услуг</p> <p>4. Высокая квалификация и инициативность руководства и менеджеров</p>	<p>1. Известность компании и финансовая стабильность компании способствуют возникновению новых деловых связей.</p>	<p>1. Выгодное месторасположение позволит удержать конкурентные позиции.</p> <p>2. Обширный ассортимент оказываемых услуг упрочит позиции на рынке</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Небольшая доля рынка, низкий уровень обслуживания, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, недостаточная реклама.</p> <p>2. Невысокая доступность капитальных ресурсов.</p> <p>3. Отсутствие современного высокотехнологичного оборудования, большие затраты на производство.</p> <p>4. Низкая реакция на изменения в рыночной среде, низкая преданность сотрудников</p>	<p>1. Своевременная замена устаревшего оборудования на современное позволит удержать позиции на рынке.</p> <p>2. Размещение рекламы поможет привлечь потенциальных клиентов.</p>	<p>1. Низкий уровень обслуживания и невысокая репутация в отношении качества может стать выгодой для конкурентов и затруднить сбытовой процесс</p> <p>2. Непродуманность рекламной кампании может снизить спрос и общую прибыль</p> <p>3. Отсутствие современного высокотехнологичного оборудования может привести к росту цен</p>