



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 «Совершенствование системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли (на примере ОАО «Алроса» ОК «Прометей»)»

Исполнитель Шепелева К.С.

Руководитель кандидат экономических наук Майборода Е.В.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« _____ » _____ 2016 г.

Туапсе

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы определения ключевых фактов внешней и внутренней среды.....	6
1.1 Значение и сущность факторов внешней и внутренней среды в стратегическом развитии компании.....	6
1.2 Методы определения (выявления) ключевых факторов среды компании	8
1.3 Особенности влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия санаторно-курортной отрасли	14
Глава 2 Анализ системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли ОАО «Алроса» ОК «Прометей».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОК «Прометей».....	22
2.2 Анализ внутренней среды ОК «Прометей».....	35
2.3 Анализ воздействия факторов внешней среды на ОК «Прометей»	41
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОАО «Алроса» ОК «Прометей»	47
Заключение.....	54
Список использованной литературы.....	60
Приложения.....	62

Введение

Актуальность темы. Нестабильность, сложность и взаимосвязанность факторов внешней и внутренней среды оказывают сильное влияние на деятельность предприятия. В настоящее время увеличивается неопределенность внешней среды, появляются новые факторы, меняются и растут требования, предъявляемые внешней средой к предприятию, усложняются механизмы достижения соответствия его деятельности этим требованиям. В современных условиях меняется и внутренняя среда предприятия, она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Проблема влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия приобретает особую важность на уровне предприятий санаторно-курортной отрасли. Спрос на санаторно-курортные услуги очень чувствителен к факторам внешней среды (политическим, экономическим, экологическим и пр.). В таких условиях санаторно-курортная организация должна концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел и выработать долгосрочную перспективу, которая позволяла бы быстро и с наименьшими затратами адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды. Анализ ключевых элементов внешней среды и внутренних условий функционирования предприятия позволяет принимать экономически грамотные, оптимальные управленческие решения, нацеленные на достижение целевой установки хозяйствования.

Вышесказанное предопределяет актуальность процесса совершенствования системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли.

Объектом исследования данной работы является ОАО «Алроса» оздоровительный комплекс «Прометей».

Предметом выступают ключевые элементы, формирующие механизм

взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- раскрыть значение и сущность факторов внешней и внутренней среды в стратегическом развитии компании;
- изучить методы определения (выявления) ключевых факторов среды компании;
- рассмотреть особенности влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельности предприятия санаторно-курортной отрасли;
- провести анализ системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли ОАО «Алроса» ОК «Прометей»;
- предложить пути совершенствования управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОАО «Алроса» ОК «Прометей».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы определения ключевых факторов внешней и внутренней среды.

Во второй главе проведен анализ системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОК «Прометей», а именно дана организационно-экономическая характеристика рассматриваемого предприятия, проведен анализ внутренней среды, изучено воздействие факторов внешней среды на ОК «Прометей».

В третьей главе проведена разработка рекомендаций по

совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОК «Прометей».

В заключении помещены выводы и предложения по работе.

Практическая значимость работы. Результаты исследования могут быть использованы для развития и совершенствования системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды, а также повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия санаторно-курортной отрасли.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых, таких как Баскакова О.В., Каверина О.Д., Чечевицына Л.Н. и др.

Информационной базой для исследования послужили данные сети Интернет, а также внутренние материалы и документы ОК «Прометей».

Общий объем работы составляет 60 страниц, включая введение, заключение и список литературы.

Глава 1 Теоретические основы определения ключевых факторов внешней и внутренней среды

1.1 Значение и сущность факторов внешней и внутренней среды в стратегическом развитии компании

Любое предприятие функционирует в двух состояниях: как элемент экономической системы общества и как замкнутая внутренняя система.

Наиболее существенную роль в организации и эффективной деятельности предприятия играет внутренняя среда[21 с. 51-54].

Внутренняя среда организации характеризуется факторами, находящимися в пределах организации, непосредственно влияющих на ее функционирование. Внутренняя среда деятельности предприятия отражает формы и особенности проявления свойств хозяйственно-производственной организации, благодаря которым она функционирует и результатами своей деятельности удовлетворяет потребности общества, а также реагирует на внешние условия, приспособляясь как к ним, так и к другим воздействиям со стороны прочих факторов.

Факторы внутренней среды (субъективные) связаны с конкретной деятельностью человека. Они целиком и полностью зависят от действий менеджеров и персонала. Хозяйствующий субъект должен знать факторы внутренней среды и влиять на них для повышения эффективности производства через конкретные управленческие решения[15, с. 12-13].

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды, государственного регулирования, а также принятия множества управленческих решений внутри самого предприятия с целью достижения наилучших результатов хозяйственно-финансовой деятельности. Внутренняя среда находится под непосредственным контролем руководителей предприятия и специалистов аппарата управления.

Внутренняя среда предприятия включает следующие элементы:

– материальные ресурсы, формирующие материально-техническую базу

предприятия;

- финансовые ресурсы;
- трудовые ресурсы, систему управления персоналом;
- информационные ресурсы;
- технологии - способы преобразования ресурсов в результаты деятельности предприятий - и соответствующую им производственную структуру;

- организационную структуру управления, соответствующую организационно-правовой форме предприятия и целям эффективного хозяйствования;

- систему коллективных ценностей, традиций, норм поведения, что составляет в совокупности корпоративную культуру[3, с. 151].

Внешняя среда. Результаты деятельности хозяйствующего субъекта в значительной степени определяются и внешней средой. Внешние факторы, влияющие на хозяйственную деятельность, отражают действие экономических законов. Любое предприятие с позиций системного подхода осуществляет триединый процесс, а именно:

- получение ресурсов из внешней среды;
- превращение ресурсов в продукт (работу, услугу);
- возвращение продукта обратно во внешнюю среду[13, с. 105].

Границы внешней среды для отдельно взятой организации весьма условны. Как правило, это зависит от вида ее деятельности, размеров, от того взаимодействует ли она с зарубежными компаниями и других факторов. Условно внешнюю среду разделяют на макроокружение (макросреду, факторы косвенного воздействия) и микроокружение (микросреду, факторы прямого воздействия).

Макроокружение характеризует наиболее общие условия для функционирования предприятия во внешней среде. Несмотря на это степень его воздействия на отдельно рассматриваемые организации различна, что в основном связано с особенностями деятельности, с ее внутренними

возможностями.

К составляющим макроокружения относятся законодательство, политическая и экономическая сферы, достижения научно-технического прогресса, социальная сфера, природные факторы.

Микросреда представляет собой часть внешней среды, непосредственно взаимодействующей с организацией. Таким образом, к микроокружению следует относить то окружение, которое влияет на финансово-хозяйственную деятельность организации и также на себе испытывает ее непосредственное воздействие[11, с. 2-3].

Внешние факторы, влияющие на хозяйственную деятельность, отражают действие экономических законов. Поэтому необходимы знание этой среды и умение реагировать на ее изменения и воздействовать на внутренние структуры хозяйствующего субъекта.

Сама организация как открытая система зависит от внешней среды в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Исходя из этого, хозяйствующий субъект вынужден приспосабливаться к этой среде, чтобы выжить и сохранить эффективность и конкурентоспособность.

1.2 Методы определения (выявления) ключевых факторов среды компании

Анализ внешней среды организации, осуществленный вместе с исследованием ее внутренней среды, обеспечивает грамотный выбор стратегии. Подобные аналитические работы позволяют определить основные конкурентные преимущества, возможности, и на базе полученной информации построить дальнейшее ее развитие [4, с. 43].

Для изучения внешней среды используются, в числе наиболее популярных, следующие виды анализа, представленные ниже.

Макросреда.PEST– анализ – это инструмент, предназначенный для выявления и оценки влияния политических (Policy), экономических(Economy),

социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, на стратегию компании, а также на результаты её текущей и будущей деятельности [8, с. 76].

Предполагает постоянное отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 1.1) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

1. Разработка перечня внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценка значимости (вероятности осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Взвешивание оценок путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчет суммарной взвешенной оценки для данного предприятия.

Таблица 1.1

PEST-анализ факторов макросреды[10, с. 234]

Политика	P	Экономика	E
1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли		1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы	
Социум	S	Технология	T

1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения	1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)
--	---

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Проводя PEST-анализ, важно помнить, что:

1. Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

2. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

3. PEST - анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов [8, с. 81].

PEST – анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов [5, с. 33].

Микросреда. Непосредственное влияние оказывает на деятельность предприятия его внутренняя среда, где можно выделить несколько срезов. Каждый из них включает набор ключевых процессов и элементов организации, анализ которых, как по отдельности, так и в совокупности, определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация:

1. Кадровый срез включает процессы взаимодействия менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; стимулирование и оценку результатов труда; создание и поддержание отношений между работниками; организацию командной работы, развитие корпоративной культуры и т.п.

2. Организационный срез составляют коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

3. Производственный срез включает в себя все стадии изготовления

продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

4. Маркетинговый срез охватывает все процессы, связанные с продвижением и реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. В финансовый срез включаются процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание ликвидности и обеспечение рентабельности, создание инвестиционных возможностей, формирование инвестиционного портфеля и т.п. [19, с. 98].

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности внешней среды, определяют условия успешного существования организации. Поэтому, при стратегическом анализе внутренней среды, внимание акцентируется на выявление того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом [2, с. 570].

Интеграция результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия может проводиться с помощью SWOT-анализа [14, с. 60].

Название этого метода представляет аббревиатуру начальных букв терминов, характеризующих объекты этого анализа: S– Strength («сила», т.е. сильные стороны предприятия); W– Weakness («слабость», т.е. слабые стороны предприятия); O – Opportunity («возможность», т.е. возможности развития предприятия); T – Threat («угрозы», т.е. угрозы развитию предприятия) [18, с. 34].

SWOT-анализ можно проводить на любом этапе жизни предприятия. Главная его задача – определить, насколько хватит у руководства ресурсов, чтобы воспользоваться возможностями внешней среды, и насколько опасны негативные тенденции в деятельности предприятия, чтобы они могли усложнить проблемы, связанные с внешними угрозами.

Важный результат этого анализа и формирование объективной позиции

по отношению к потенциалу предприятия, коллектива, повышение обоснованной уверенности в возможности преодоления проблем с опорой на собственные силы.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Наиболее часто включаемыми в анализ категориями являются: маркетинг; инжиниринг и разработка новых продуктов; оперативная деятельность; персонал; менеджмент; ресурсы компании.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя уже выявленные ранее аспекты: законодательные/регулирующие/политические силы; общественные силы; технологические силы; экономическая ситуация; конкуренция; конкурентоспособность, давление со стороны товаров-заменителей.

Выявление и анализ возможностей и угроз сводится главным образом к поиску привлекательных (географических, отраслевых, демографических) зон для ведения бизнеса.

Факторы, как внутренние, так и внешние, необходимо не только выявлять, но и ранжировать, оставляя наиболее важные и актуальные для текущей и будущей деятельности предприятия.

Результаты SWOT-анализа представляются обычно графически для комплексного исследования влияния основных факторов (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Матрица SWOT-анализа [7, с. 38]

Сильные стороны	Слабые стороны	
		Компания

Возможности	Угрозы	
		Рынок

Построив матрицу, перебирают все возможные сочетания Возможность/Сила, «Возможность/Слабость», Угроза/Сила, Угроза/Слабость и выбирают наиболее подходящие друг к другу сочетания:

1. Квадрат Возможность/Сила представляет наиболее важную область, так как отвечает на вопрос, имеются ли у фирмы конкурентные преимущества, на которых могла бы основываться стратегия.

2. Квадрат «Угроза/Слабость» показывает наиболее уязвимые места фирмы, которые необходимо защищать в первую очередь.

3. Квадрат «Возможность/Слабость» даёт понять, какие факторы нужно усиливать для того, чтобы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятными возможностями (если они к тому моменту не исчезнут)

4. Квадрат «Угроза/Сила» включает в себя те вызовы внешней среды, с которыми фирма в состоянии справиться за счет своих конкурентных преимуществ. Анализ квадрата – основа текущего, а не долгосрочного планирования.

На основе этого метода анализа осуществляется выбор адекватной стратегии его развития. Преимущество его использования состоит в том, что, проводя оценку ситуации, в которой ведется бизнес предприятия, объясняются и характеризуются те факторы деятельности предприятия, которые не поддаются количественному учету.

Благодаря своей простоте SWOT-анализ легко применим и столь же подвержен неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT-анализ. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам.

Разработка стратегии производится для относительно (или абсолютно) независимо осуществляемой в долгосрочном периоде хозяйственной деятельности и соответствующей ей организационной или организационно-правовой формы [16, с. 65].

1.3 Особенности влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия санаторно-курортной отрасли

Туризм является одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики, важной частью внешнеэкономической деятельности многих развитых и развивающихся стран мира. Высокие темпы его развития, большие объемы валютных поступлений активно влияют на различные сектора экономики, что способствует формированию туристской индустрии [1, с. 176].

Развитие предприятий туристской индустрии очень сильно зависит от изменений факторов внутренней и внешней среды. Факторы внешней и внутренней среды взаимодействуют между собой и зависят от конкретных социально-экономических условий развития внутри страны, региона, предприятия. На макроуровне (на уровне региона, страны) формируются внешние факторы развития туристской индустрии, их условно можно разделить на две группы: статистические и динамические. К статистической группе внешних факторов относятся: природно-климатические, географические, культурно-исторические. К группе динамических факторов относятся политико-правовые, социально-демографические, финансово-экономические, материально-технические.

Основой туристского предложения в регионе и стране являются природные ресурсы. К ним относятся природные ландшафты, горы, моря, реки и озера, комфортный климат, минеральные воды и целебные грязи. Привлекательность мест отдыха и развитие определенных видов туризма, вне сомнения, определяется в первую очередь этими факторами.

В развитии туризма важны и культурно-исторические факторы. Культурное наследие нашей страны велико: исторические памятники,

мемориальные места, самобытные народно-художественные промыслы, музеи, традиции и обычаи местных жителей. Туризм имеет ярко выраженную ориентацию на использование природных и культурно-исторических ресурсов. Туристская отрасль является первопроходцем в освоении новых территорий. Поэтому неграмотное использование территории и эксплуатации природного и культурного наследия может привести к разрушению всего туристского потенциала.

К группе динамических факторов, влияющих на развитие туризма в регионе, относятся политико-правовые, социально-демографические, финансово-экономические и материально-технические. Политическая нестабильность, военные конфликты, экономические кризисы, безработица и другие негативные моменты отрицательно влияют на развитие туризма. От политической обстановки в стране и регионе зависят и другие динамические факторы.

Важнейшими факторами этой группы являются социально-демографические или, иными словами, людские ресурсы. Их характеризуют такие показатели, как возраст населения, степень занятости и благосостояние населения, демография населения, наличие одиноких и семейных пар, уровень образования, культуры, эстетические требования, соотношение материальных и духовных потребностей, урбанизация и другие. Отдельными социальными факторами развития туризма могут рассматриваться уровень работы системы здравоохранения, криминогенная и экологическая обстановка в регионе.

К материально-техническим факторам относятся туристская инфраструктура: гостиницы, магазины, банки, транспорт, связь, дороги и другие. При анализе внешней среды следует обращать внимание на эти факторы, которые непосредственно влияют на разработку, внедрение и развитие нового конкурентоспособного продукта, влияющего на благоприятное развитие предприятий туристской индустрии и всей туристской отрасли.

Кроме факторов внешней среды, влияющих на процессы в развитии туристского бизнеса, многое зависит от факторов внутренней среды, которые

формируются на микроуровне предприятия. К группе внутренних факторов относятся: политика и стратегия туристской компании, поддержка нововведений со стороны руководства, поощрение и мотивация в новых идеях и разработках во всех подразделениях туристской компании, наличие специализированного отдела по реализации новшеств, необходимый уровень финансовых возможностей, организационно-техническая готовность к реализации нововведений [9, с. 116-120].

Поэтому совершенствование системы менеджмента хозяйствующими субъектами в санаторно-курортном комплексе является значимым направлением для социально-экономического развития многих регионов.

Санаторно-курортный комплекс (СКК) относится к сфере услуг, где конкуренция с каждым годом становится все более динамичной.

Для повышения конкурентоспособности отечественные санаторно-курортные организации (СКО) в каждом регионе, где имеется санаторно-курортный комплекс, должны ориентироваться не только на внутренний, но и на внешний лечебно-оздоровительный туризм.

Системе менеджмента хозяйствующих субъектов санаторно-курортного комплекса требуются новые методы управления изменениями. Эти методы должны быть ориентированы на совершенствование процессов не только управления, но и оказания услуг, что позволит выстроить гибкую конкурентоспособную стратегию, способную принести организации коммерческий успех.

Для определения стратегии необходим анализ внешней и внутренней сред санаторно-курортных организаций, а также санаторно-курортного комплекса. Качественный анализ внешней среды и внутренних факторов развития и функционирования санаторно-курортной организации способствует принятию обоснованных управленческих решений.

Внешняя среда обуславливает конкуренцию между компаниями одинаковых отраслей на насыщенном рынке, вследствие чего возникают проблемы при разработке и реализации управленческих решений, повышается

риск, ведущий к необратимым последствиям иррациональных действий. Появляются новые неуправляемые факторы внешней среды организации, которые оказывают воздействие на внутренний потенциал организации и его ресурсы.

Изменения внешней среды организации требуют оперативных изменений во внутренних действиях в целях выстраивания гармоничных отношений с внешней средой как косвенного, так и прямого воздействия.

Исходя из этого стратегическое планирование деятельности хозяйствующих субъектов не является обычным для менеджеров делом. Им необходимо использовать как современные, так и проверенные, классические методы планирования.

Основным методом анализа внешней среды является STEP-анализ. PEST-анализ (STEP), общая методика которого была рассмотрены в предыдущем пункте работе.

PEST-анализ для санаторно-курортные организаций имеет свои особенности. Например, при анализе внешних сторон косвенного воздействия на санаторно-курортные организации необходимо учитывать следующие факторы:

- экономические (economic) – инфляция, уровень заработной платы, безработица;
- политические (political) – государственное регулирование и поддержка санаторно-курортного комплекса в регионе;
- социальные (social) – уровень жизни населения, отношение к рекреации;
- культурные (cultural) – наличие памятников и исторического наследия, поведение людей;
- технологические (technological) – инновации в медицинской технике и строительстве, наличие в регионе тяжелой промышленности;
- экологические (ecological) – свойства среды обитания, состояние водоемов, почвы, воздуха;

- природные (natural) – наличие минеральных вод и лечебных грязей;
- географические (geographical) – месторасположение СКО;
- правовые (legal) – законы, регламентирующие деятельность;
- этнические (ethnic) – наличие этнических групп, их количество и отношение между группами.

Для изучения внутренней среды санаторно-курортной организации предложено факторы, обеспечивающие процессы внутренней среды организации, разделить на три группы: основные факторы, вспомогательные и факторы управления (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Внешние факторы влияния косвенного воздействия на санаторно-курортные организации [12, с. 29]

К анализу параметров внутренней среды предложен системный подход. Степень влияния составляющих внутренней среды определяют методом экспертных оценок.

Стратегический менеджмент в санаторно-курортной сфере предполагает комплексное построение цели путем использования результатов анализа факторов внутренней и внешней сред организации, возможностей внешней среды и сильных сторон внутренней среды организации.

Здесь важно помнить, что наряду с возможностями и сильными сторонами хозяйствующего субъекта существуют слабые стороны данного субъекта и практически неконтролируемые угрозы внешней среды. Их также

необходимо учитывать при построении стратегии предприятия, а сильные стороны внутренней среды и возможности внешней среды организации использовать для предотвращения или смягчения воздействия угроз, а также ликвидации слабых сторон.

В данном случае для анализа факторов внешней и внутренней сред необходим SWOT-анализ (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура факторов внутренней среды санаторно-курортной системы [12, с. 30]

SWOT-анализ в области лечебного туризма используется для изучения перспектив развития отрасли и санаторно-курортных организаций. SWOT-анализ визуально воплощен в виде матрицы [24, с. 1]. Матрица составляется для сопоставления возможностей и угроз внешней среды (косвенного и прямого

воздействия) со слабыми и сильными сторонами внутренней среды хозяйствующего субъекта или отрасли.

Определенными категориями SWOT-анализа являются «сильные стороны (strengths)», «слабые стороны (weaknesses)», «возможности внешней среды (opportunities)» и «угрозы внешней среды (threats)».

Потенциальные внутренние сильные и слабые стороны санаторно-курортных организаций или общего направления лечебного туризма региона также можно анализировать и оценивать по следующим параметрам: компетентность, финансовые источники, применяемые медицинские технологии, профессионализм персонала, уровень сервиса, стоимость услуг, условия для выполнения гигиенических процедур, эргономика, консультирование пациентов и др. Параметры угроз: уровень конкуренции, активность конкурентов.

Фактором, оказывающим решающее влияние на выбор санаторно-курортной организации, является специализация и географическое расположение, т.е. удаленность от потенциального клиента – заказчика услуг.

Необходимо отметить, что анализ сильных и слабых сторон нужно проводить методами интервью, анкетирования и экспертных оценок. В роли экспертов могут выступать потребители услуг, маркетологи, работники санаторно-курортных организаций.

Отметим, что комплексный анализ можно осуществить, изучая не только внутренние, но и внешние факторы влияния. Количество и важность параметров, эффективность составляющих внешней и внутренней сред санаторно-курортной организации, а также ранжирование параметров определяются методом экспертных оценок. В роли экспертов могут выступать клиенты и потенциальные клиенты санаторно-курортной организации, а также персонал организации и привлеченные специалисты в области стратегического планирования.

Выводы по главе. Каждое предприятие находится под воздействием факторов внешней и внутренней среды. Внутренняя среда организации

характеризуется факторами, находящимися в пределах организации, непосредственно влияющих на ее функционирование.

Анализ внутренней среды, выявление сильных и слабых сторон предприятия имеют большое значение для определения перспектив его развития.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды. Внешнюю среду разделяют на макроокружение (макросреду, факторы косвенного воздействия) и микроокружение (микросреду, факторы прямого воздействия). Анализ внешней среды организации, осуществленный вместе с исследованием ее внутренней среды, обеспечивает правильный выбор стратегии и дальнейшее развитие предприятия.

Для изучения внешней среды наиболее часто используется PEST–анализ, – это инструмент, предназначенный для выявления и оценки влияния политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, на стратегию компании, а также на результаты её текущей и будущей деятельности.

Интеграция результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия может проводиться с помощью SWOT-анализа: S – Strength («сила», т.е. сильные стороны предприятия); W – Weakness («слабость», т.е. слабые стороны предприятия); O – Opportunity («возможность», т.е. возможности развития предприятия); T – Threat («угрозы», т.е. угрозы развитию предприятия).

Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятий сферы индустрии туризма имеет свои особенности, потому что они очень сильно зависят от изменений факторов внутренней и внешней среды. Определить ключевые факторы внешней и внутренней среды можно только во взаимосвязи анализа внутренних и внешних факторов влияния.

**Глава 2 Анализ системы управления ключевыми элементами
внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли
ОАО «Алроса» ОК «Прометей»**

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОК «Прометей»

Филиал акционерной компании «АЛРОСА» (закрытое акционерное общество) Оздоровительный комплекс «Прометей». Официальное сокращенное наименование - ОК «Прометей». Местонахождение филиала: 352831, Российская Федерация, Краснодарский край, Туапсинский район, поселок Небуг.

Оздоровительный комплекс «Прометей» осуществляет свою деятельность на основе Положения, утвержденного протоколом заседания Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ЗАО) № 115 от 10 сентября 2003 г.

Оздоровительный комплекс «Прометей» является обособленным подразделением акционерной компании «АЛРОСА» без прав юридического лица. ОК «Прометей» имеет незавершенный баланс, входящий в сводный баланс АК «АЛРОСА» (далее по тексту Компания), текущий рублевый счет в банке для осуществления расчетов и отчислений по заработной плате, текущих платежей, владеет и пользуется основными фондами и распоряжается оборотными средствами, переданными ему в управление компанией. Ответственность за деятельность ОК «Прометей» несет компания.

Основной целью ОК «Прометей» является организация оздоровительно-профилактического отдыха и медицинского обслуживания работников Компании и членов их семей для улучшения их здоровья и повышения работоспособности.

Для достижения основной цели своей деятельности ОК «Прометей» осуществляет:

- организацию оздоровительно-профилактического отдыха сотрудников Компании и членов их семей;
- организацию медицинского обслуживания отдыхающих;

- организацию общественного питания отдыхающих;
- торговое обслуживание отдыхающих;
- экскурсионно-туристическую деятельность;
- закупку продукции с целью удовлетворения нужд ОК «Прометей» в продуктах питания;
- деятельность по капитальному и текущему ремонту, реконструкции объектов оздоровительного комплекса;
- оказание транспортных и авторемонтных услуг для ОК «Прометей»;
- иную деятельность, не противоречащую основным целям и задачам Компании и не запрещенную законодательством.

Схема расположения объектов ОК «Прометей» представлена на рис. 2.1.

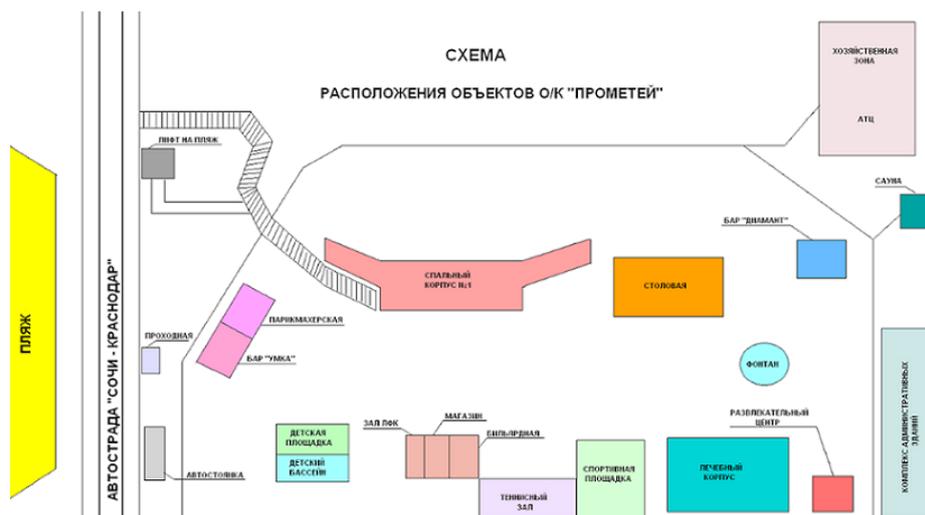


Рис. 2.1. Схема расположения объектов ОК «Прометей»¹

ОК «Прометей» предоставляет целый комплекс услуг, включающий в себя:

1. Размещение. Корпус 1 - 248 номеров. Корпус 2 – 17 номеров.

Максимальная вместимость, мест – 600.

Из каждого номера открывается великолепный вид на море и горы. При размещении в номере третьего человека приобретается путевка на дополнительное место.

¹Рисунок составлен автором по данным, полученным в ходе исследования

2. Питание. Питание организовано по системе «шведский стол» в сезон, в межсезонье – «заказное меню» с элементами «шведского стола»: салат-бар без ограничения, трехразовое для взрослых и четырехразовое для детей.

3. Лечение. ОК «Прометей» располагает лечебно-диагностической базой (лицензия на осуществление медицинской деятельности № 23-01-001605 от 12.07.2007 г.). Профиль лечения – сердечно-сосудистые и урологические заболевания, заболевания дыхательных путей и опорно-двигательной системы, оздоровление детей.

4. Пляж. Оздоровительный комплекс имеет собственный охраняемый мелкогалечный пляж протяженностью 300 м. Широкая береговая полоса незащищенная от штормовых волн.

5. Спорт и отдых. В ОК «Прометей» созданы все условия для занятия спортом: открытые баскетбольные и волейбольные площадки; бадминтонный корт; бильярдный и тренажерный залы; настольный теннис; прокат спортивного инвентаря; детский бассейн с горкой и подогревом воды; аквааэробика на пляже. Имеется культурно-развлекательный центр с ежедневными программами, игровая комната с воспитателем, библиотека.

6. Обслуживание мероприятий делового туризма. ОК «Прометей» располагает широкими возможностями по проведению конференций, семинаров и совещаний. Для этого имеются специальные залы:

- конференц-зал - 150-200 мест;
- зал заседаний - 15-25 мест;
- VIP-зал - 10-20 мест;
- читальный зал библиотеки - 10-15 мест;
- фитозал - 15-20 мест.

7. Конгресс-туризм. Уникальное расположение ОК «Прометей» дает возможность сочетать плодотворную работу, качественный отдых и лечение. В этих целях ОК «Прометей» предлагает:

- конференц-зал, оснащенный всем необходимым для проведения конференций, семинаров, совещаний, корпоративных мероприятий и деловых

встреч (аренда 1180 руб. за час.);

- различные модификации размещения и расположения. Имеется возможность оборудовать дополнительную аудиторию;

- техническое оснащение: современная оргтехника, необходимое офисное оборудование: мультимедийный проектор, колонки, экран, микрофоны, флипчарт, сканер, факс, DVD-плеер, возможность выхода в Интернет;

- размещение в номерах различной комфортности, оснащенных кондиционером, спутниковым TV, холодильником. В зависимости от категории номера: ванная комната оборудована душем или ванной, имеется лоджия, фен, посуда, телефон;

- банкетное обслуживание: кофе-брейки – от 130 руб., фуршеты – от 600 руб., банкеты – от 1200 руб.;

- транспортные услуги:

- лечебные и SPA-процедуры;

- собственный оборудованный мелкогалечный пляж;

- дополнительные услуги (русская баня; тренажерный бильярдный залы; парикмахерская; экскурсии; развлекательные мероприятия; морские прогулки; фейерверки; заказ и доставка авиа и железнодорожных билетов).

8. Дополнительные услуги. Они включают в себя: трансферт, заказ авиа и железнодорожных билетов, банкомат, камера хранения, сауна, экскурсии.

Привлекательность ОК «Прометей» усиливает и то обстоятельство, что в десяти минутах ходьбы от Комплекса п. Небуг расположены дельфинарий «Аквамир», Ледовый дворец, аквапарк «Дельфин». Аквапарк является крупнейшим в России. Он размещен на огромной территории, засаженной экзотическими растениями, и предлагает большое разнообразие водных горок и аттракционов, бассейнов и речек, ночную пенную аквадискотеку, коктейли в баре «Медуза», развлекательные программы и концерты звезд российской эстрады. Для детей – настоящий игрушечный город с аттракционами, «древней» крепостью и лабиринтом. Все это в 500 метрах от ОК «Прометей».

Приоритетным направлением работы ОК «Прометей» является организация оздоровительного отдыха семей с детьми.

Рассмотрим организационную структуру управления ОК «Прометей».

В ОК «Прометей» линейно-функциональная организационная структура. Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т.п.) (рис. 2.2).

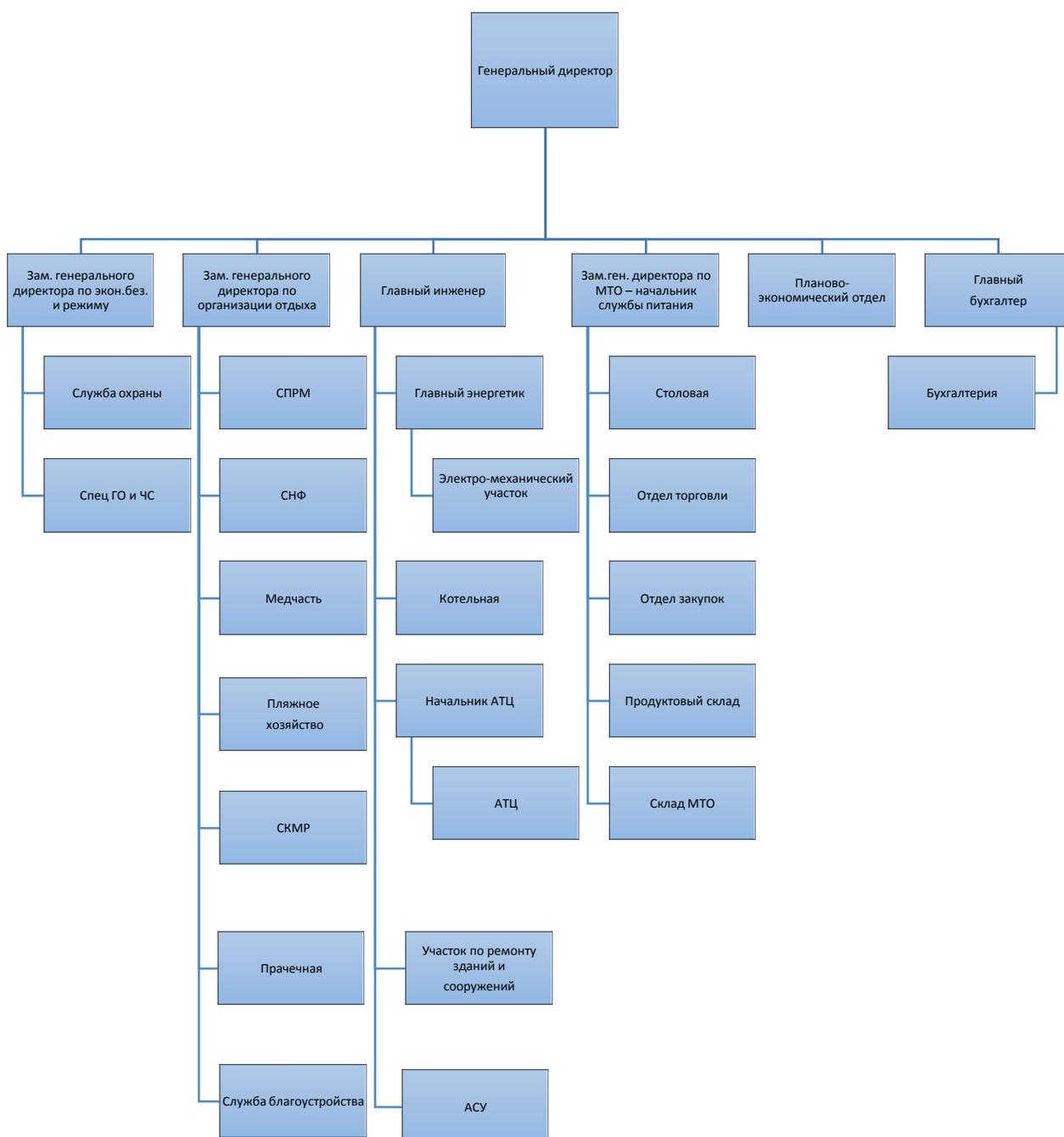


Рис. 2.2. Организационная структура управления ОК «Прометей»²

Все руководство деятельностью оздоровительного комплекса осуществляет генеральный директор.

Генеральный директор управляет оздоровительным комплексом на основании Положения об ОК «Прометей», Устава АК «АЛРОСА», действующего законодательства, контракта и выданной ему доверенности.

Генеральный директор назначается Президентом АК «АЛРОСА». Срок его полномочий определяется при заключении контракта, в соответствии с требованиями трудового законодательства.

Генеральный директор действует на основе единоначалия, руководит всей практической деятельностью ОК «Прометей» и несет ответственность за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности, согласно требованиям действующего законодательства и Положения об ОК «Прометей».

Заместитель директора по экономической безопасности и режиму. Заместитель директора по экономической безопасности и режиму относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с нее приказом генерального директора ОК «Прометей».

Заместитель директора по экономической безопасности непосредственно подчиняется генеральному директору.

На заместителя директора по экономической безопасности возлагаются следующие функции:

1. Разработка основных направлений стратегии обеспечения экономической безопасности, организация подготовки программ ее обеспечения.

2. Подготовка рекомендаций по обеспечению экономической безопасности предприятия.

3. Подготовка оперативных решений по предотвращению чрезвычайных ситуаций, которые могут привести к существенным экономическим последствиям и по организации их ликвидации.

²Рисунок составлен автором по данным, полученным в ходе исследования

4. Совершенствование системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

5. Определение основных угроз для предприятия.

6. Разработка предложений для принятия решений по обеспечению безопасности, защиты предприятия от незаконных захватов.

Должностные обязанности заместителя директора по экономической безопасности в соответствии с возложенными на него задачами:

1. Рассмотрение и оценка информации о состоянии экономической безопасности предприятия и факторах, угрожающих ему.

2. Накопление, анализ и обработка информации о функционировании системы обеспечения экономической безопасности предприятия, выработка предложений по ее совершенствованию.

3. Инициирование подготовки программ обеспечения экономической безопасности предприятия.

4. Осуществление комплексного анализа текущей ситуации в области незаконного захвата и защиты предприятия.

5. Обобщение опыта противодействия незаконному захвату предприятий и выработка конкретных рекомендаций в данной сфере.

6. Разработка и внедрение мероприятий в области противодействия незаконному захвату предприятия.

7. Рассмотрение вопросов, касающихся обеспечения экономической безопасности предприятия и его сотрудников от незаконных посягательств.

8. Решение иных задач в сфере обеспечения экономической безопасности предприятия.

Главный бухгалтер. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора организации.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору организации, а по отдельным вопросам согласовывает свою работу с финансовым директором.

Главному бухгалтеру подчиняются все работники бухгалтерии.

Прием и сдача дел при назначении на должность и освобождении от должности главного бухгалтера оформляются актом приема-передачи дел после инвентаризации имущества и обязательств.

На время отсутствия главного бухгалтера (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) права и обязанности главного бухгалтера временно возлагаются на его заместителя, о чем объявляется приказом по организации.

Функциональные обязанности. Главный бухгалтер формирует учетную политику исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности организации. Руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, обеспечивает предоставление информации внутренним и внешним пользователям. Организует работу по ведению регистров бухгалтерского учета, исполнению смет расходов, учету имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых, расчетных и кредитных организаций, издержек производства и обращения, продажи продукции, выполнения работ (услуг), финансовых результатов деятельности организации. Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств. Обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов. Организует информационное обеспечение управленческого учета, учет затрат на производство, составление калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), учет по центрам ответственности и сегментам деятельности, формирование внутренней управленческой отчетности.

Главный бухгалтер возглавляет работу:

- по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета;
- по подготовке и утверждению форм первичных учетных документов,

применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Госкомстата России;

- по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, документальному подтверждению их наличия, состояния и оценки;

- по организации системы внутреннего контроля за правильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением порядка документооборота, технологии обработки учетной информации и ее защиты от несанкционированного доступа.

В соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ обеспечивает своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в кредитные организации, средств на финансирование капитальных вложений, погашение задолженностей по ссудам. Обеспечивает контроль за расходованием средств фонда оплаты труда, организацией и правильностью расчетов по оплате труда работников. Обеспечивает соблюдение финансовой и кассовой дисциплины. Организует работу с Налоговой инспекцией, Пенсионным фондом, Фондами социального страхования, обязательного медицинского страхования и т. д. Участвует в оформлении документов по недостачам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы. Обеспечивает составление отчета об исполнении бюджетов денежных средств и смет расходов, подготовку необходимой бухгалтерской и статистической отчетности, представление их в установленном порядке. Обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу их в архив в установленном порядке. Оказывает методическую помощь руководителям подразделений и другим работникам организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и анализа хозяйственной деятельности. Руководит работниками бухгалтерии, организует работу по повышению их квалификации. Принимает

участие в проведении финансового анализа и формирования налоговой политики на основе данных бухгалтерского учета и отчетности, в организации внутреннего аудита; готовит предложения по улучшению деятельности организации, устранение потерь и непроизводственных затрат.

Заместитель генерального директора по организации отдыха возглавляет следующие службы:

- служба номерного фонда;
- медицинская часть;
- пляжное хозяйство;
- служба культурно-массовой работы;
- служба благоустройства;
- прачечная.

Главный инженер. Главный инженер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом генерального директора ОК «Прометей».

Главный инженер подчиняется непосредственно генеральному директору ОК «Прометей».

На должность главного инженера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли хозяйства не менее 5 лет.

Главный инженер предприятия определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных

ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность.

В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства.

Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

На основе современных достижений науки и техники, результатов патентных исследований, а также передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, созданию принципиально новых конкурентоспособных видов продукции, по проектированию и внедрению в производство средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, контроля и испытаний высокопроизводительного специализированного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.

Осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике

безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт).

Заключает с научно-исследовательскими, проектными (конструкторскими и технологическими) организациями и высшими учебными заведениями договоры на разработку новой техники и технологии производства, проектов реконструкции предприятия, его подразделений, обновления и модернизации оборудования, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, автоматизированных систем управления производством, осуществляет контроль за их разработкой, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями, составление заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга.

Координирует работу по вопросам патентно-изобретательской деятельности, унификации, стандартизации и сертификации продукции, аттестации и рационализации рабочих мест, метрологического обеспечения, механо-энергетического обслуживания производства.

Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ.

Проводит работу по защите приоритета внедренных научно-технических решений, подготовке материалов на их патентование, получение лицензий и прав на интеллектуальную собственность.

Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует

результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

Результаты деятельности ОК «Прометей» приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

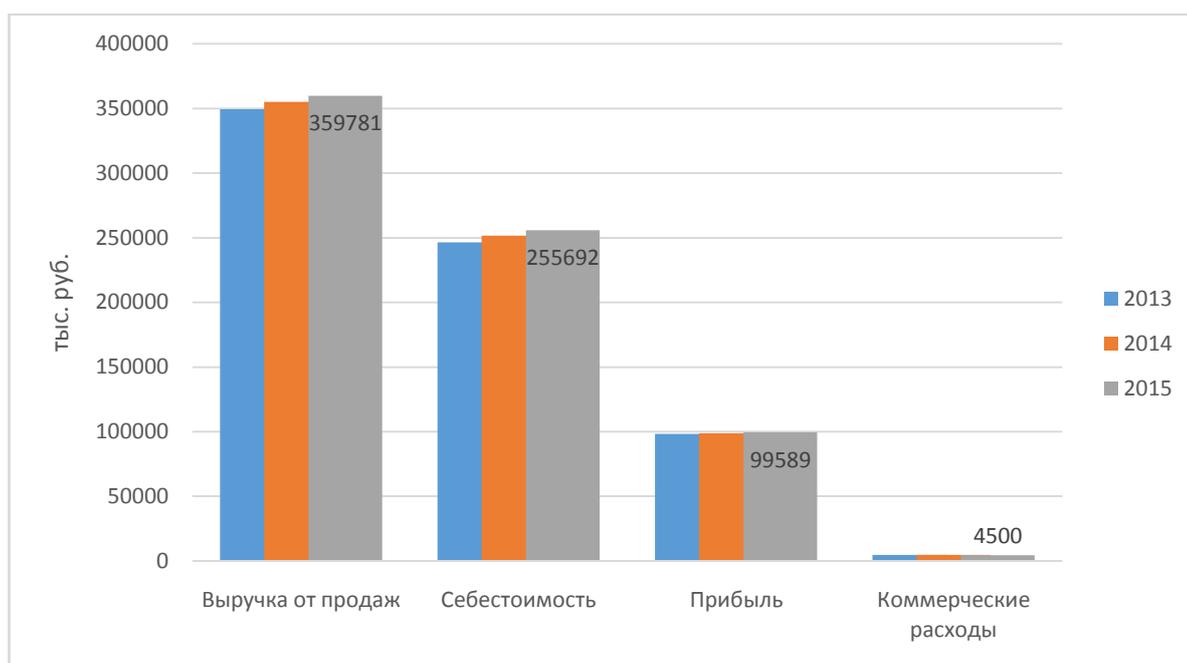
Результаты деятельности ОК «Прометей», тыс. руб.³

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Темп роста 2015 к 2014, %
1	Выручка от продаж	349340	355092	359781	101,32
2	Коммерческие расходы	4600	4700	4500	95,74
3	Себестоимость	246400	251570	255692	101,64
4	Прибыль	98340	98822	99589	100,78

На рис. 2.3 представлены показатели продаж в графическом виде.

В 2015 году в сравнении с 2014 годом, увеличилась выручка предприятия на 4689 тыс. руб., темп роста составил 101,32%. Коммерческие расходы снизились на 4,26 %.

Себестоимость увеличилась в след за выручкой и составила в 2015 году 255692 тыс. руб. Прибыль в 2015 году составила 99589 тыс. руб., а годовой темп роста составил 100,78%. В целом можно заключить, что финансовые показатели деятельности ОК«Прометей» кардинально не изменились.



³Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Рис. 2.3. Результаты деятельности ОК «Прометей», тыс. руб.⁴

2.2 Анализ внутренней среды ОК «Прометей»

Анализ внутренней среды начнем с оценки рыночных возможностей ОК «Прометей». Эффективность деятельности ОК «Прометей» будет определяться анализом конъюнктуры на рынке санаторно-курортных услуг и политикой стимулирования спроса на услуги Комплекса.

Согласно данным за 2015 г., состав гостей оздоровительного комплекса представлен практически всеми регионами Российской Федерации. При этом, естественно, доминирует такой регион, как Якутия (отдыхающие по путевкам АК «АЛРОСА»). Среди прочих территориальных образований наиболее представительны (по количеству койко-дней) Московская область, г. Москва, Краснодарский край, Ростовская область, Волгоградская область, Архангельская область, Тюменская область. Проведя анализ по половой и возрастной принадлежности гостей Комплекса, были получены следующие данные, представленные в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Половозрастной состав гостей, прибывших в ОК «Прометей» за период с 01.01.2015 по 30.09.2015, чел.⁵

Возраст (лет)	В т.ч. мужчины	В т.ч. женщины	Всего гостей
до 7-ми лет	284	251	535
7-12	223	215	438
12-25	460	459	919
26-40	872	855	1727
41-50	438	452	890
51-60	317	346	663
старше 60	674	539	1213
Итого:	3268	3117	6385

Из полученных данных, мы видим, что фактически поровну представлены мужчины и женщины. Состав отдыхающих включает в себя широкий диапазон возрастных групп (от детей до 7 лет, до лиц старше 60 лет).

⁴Рисунок составлен автором по данным, полученным в ходе исследования

⁵Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Первое место занимает группа 26-40 лет, на втором месте – отдыхающие старше 60 лет, на третьем месте – возрастная группа от 12 до 25 лет. В общем составе гостей на долю детей (с 4-х до 12 лет) приходится около 16%.

По опыту предыдущих лет, так же можно сделать вывод, что семейный отдых является приоритетным, особенно в летние месяцы (июнь-июль). Именно в этот период доля родителей с детьми максимальна (60%). В конце августа их количество несколько уменьшается на (10%), а в сентябре происходит значительное снижение прибытия приверженцев семейного отдыха (еще на 16%). Это связано, в основном, с тем, что в сентябре наступает новый учебный год.

Конкурентное окружение ОК «Прометей» на региональном рынке санаторно-курортных услуг представлено многочисленными представителями туристской отрасли. Для анализа были рассмотрены следующие организации: санаторий «Белая Русь», ОК «Орбита», КК «Ямал»-«Молния», санаторий «Автотранспортник России», санаторий «Нефтяник Сибири», санаторий «Зеленая Долина», КК «Гамма», санаторий «Голубая Волна».

Следует отметить, что, рассматривая различные предприятия для сравнения с ОК «Прометей», за основу брались только данные по стоимости номеров (стандартные номера).

В приложение 1 отражены цены в указанных предприятиях в июле-августе 2015 г. Сравнение с ценами в ОК «Прометей» показывает, что в пик сезона (июль-август) стоимость 1 места в сутки в ОК «Прометей» в среднем на 30% ниже, чем в санаторно-курортных организациях региона, предлагающих аналогичный набор основных услуг (проживание, питание, лечение). Это обусловлено тем, что инфраструктура в данных Здравницах более развита, и соответственно спектр дополнительных услуг, включенных в стоимость путевки, обширнее. Кроме того, эти организации соответствуют категории 4-5 **, в то время как в ОК «Прометей» только корпус №2 классифицирован на 3*, корпус №1 без категории.

Таким образом, конкурентное преимущество ОК «Прометей» перед

указанными организациями, состоит именно в гибкой ценовой политике.

В ОК «Прометей» действует система продвижения услуг. Значительное место в ней занимает реклама оздоровительного комплекса. Службой приема, размещения и маркетинга подготовлен ряд рекламных коммерческих предложений: с общим описанием оздоровительного комплекса и предлагаемых им услуг; по обслуживанию мероприятий делового туризма; по конгресс - туризму. Подготовлен также хорошо оформленный буклет с описанием ОК «Прометей» и услуг размещения, питания, лечения, занятий спортом, отдыха.

Всю деятельность по продвижению услуг осуществляет служба приема, размещения и маркетинга.

Далее проанализируем сильные и слабые стороны, возможности и угрозы оздоровительного комплекса «Прометей». Для этого составим матрицу SWOT-анализа (табл. 2.3).

Данный анализ подготовлен методами экспертной оценки, анализа документов и общего изучения ситуации на целевом рынке, целью которых была оптимизация имеющихся механизмов управления и организации бизнес-процессов.

Таблица 2.3

Матрица SWOT-анализа⁶

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

⁶Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

<ul style="list-style-type: none"> – гибкая политика ценообразования. – конкурентная цена на предоставляемые услуги: в среднем, на 30% ниже рынка. – наличие профессиональной команды управленцев. – накопленный опыт оказания услуг в целевой сфере. – сформированные каналы предложения услуг. – наличие устойчивой клиентской базы. – развитая инфраструктура, обеспечивающая высококачественное оказание услуги. – наличие пакета разрешительной документации, необходимого для профессионального оказания услуг в отрасли. – наличие финансовых резервов для эффективного осуществления деятельности. – наличие финансовых резервов для преодоления временных спадов рынка. – положительные финансовые показатели хозяйственной деятельности. – наличие узнаваемого бренда. 	<ul style="list-style-type: none"> – привязка к сезонным колебаниям при оказании услуг в данной сфере. – неудовлетворительно текущее состояние бизнеса, характеризующееся отсутствием роста. – высокая конкурентная среда в регионе деятельности комплекса. – необходимость финансовых вливаний для расширения бизнеса за счёт строительства новых корпусов. – слабая дифференцированность услуги на рынке. – недостаточно активная работа по маркетингу услуги.
--	--

Продолжение таблицы 2.3

<ul style="list-style-type: none"> – сформированный пакет проектной документации (бизнес-план, инвестиционный меморандум, финансовая модель). – наличие команды профессионалов, обеспечивающих высококачественное оказание услуги. – детально отработанные высокоэффективные технологии оказания услуг. – выгодная географическая локация, обеспечивающая эффективное ведение бизнеса. – внедрённые современные технологии менеджмента. 	
Возможности	Угрозы

<ul style="list-style-type: none"> – перспектива расширения бизнеса за счёт строительства новых объектов. – перспектива роста клиентской базы при активизации маркетинговой политики. – внедрение инновационных технологий обслуживания клиентов. – возможность минимизации фактора сезонности путём расширения спектра услуг (зимний туризм). – перспектива внедрения международных стандартов управления качеством (ISO и пр.). – перспектива снижения операционных затрат посредством внедрения энергосберегающих технологий. – проведение маркетингового исследования с целью диагностики уязвимостей конкурентов, а также их последующее использование в маркетинговой политике. – перспектива вывода бренда на федеральный уровень с целью повышения его узнаваемости. – возможность повышения клиентского потока посредством работы с целевыми сегментами потенциальных потребителей. – привлечение новых контрагентов для расширения объёмов дистрибуции путёвок. – внедрение современных технологий управления бизнес-процессами. – внедрение современных методов и технологий управления рисками. – перспектива внедрения «программ лояльности» для клиентов, ранее уже воспользовавшихся услугами оздоровительного центра. 	<ul style="list-style-type: none"> – рост активности конкурентов в регионе функционирования. – снижение платежеспособного спроса в среде потенциальных потребителей. – ужесточение экологического законодательства, ставящее под угрозу возможность продолжения реализации проектов. – опасность кардинального изменения законодательства в области туризма. – резкое ухудшение экологической обстановки в регионе деятельности комплекса. – опасность «перетекания» ключевых специалистов в конкурирующие предприятия. – резкое ухудшение экономической обстановки вследствие глобального финансового кризиса и его проявлений в РФ. – опасность опережения внедрения инновационных технологий обслуживания со стороны конкурирующих предприятий. – появление конкурирующих регионов, обеспечивших прорывное развитие сфер развития сфер оказания аналогичных услуг по демпинговым ценам. – активизация зарубежных конкурентов в области туризма и оздоровления клиентов. – риски, связанные с резким ограничением финансирования проектов. существенное снижение инвестиционной составляющей проектов. – опасность «кризиса неплатежей» во взаимоотношениях с контрагентами. – опасность резкого инфляционного скачка и возникшее в связи с ним падение спроса на оказываемые услуги. – значимое удорожание расценок на авиа- и железнодорожные пассажирские перевозки в курортные регионы РФ. – опасность ухудшения криминогенной обстановки в регионе реализации, а также террористической активности.
--	---

Проведённый анализ позволил прийти к следующим базовым выводам:

ОК «Прометей» обладает значительными резервами для развития, обусловленными выигрышной географической локацией, широким спектром оказываемых клиентам услуг в области туризма и оздоровления.

ОК «Прометей» обладает потенциалом как экстенсивного, так и интенсивного роста. Под экстенсивным ростом здесь понимается физическое расширение площадей оздоровительного комплекса, позволяющее обслужить большее количество клиентов. Интенсивный рост – увеличение количества и улучшение качества оказываемых клиентам услуг за счёт повышения квалификации персонала и внедрения наиболее современных технологий

обслуживания.

Развитие ОК«Прометей»обеспечивается корректировкой маркетинговой политики и интенсификации работы по продвижению услуг, заключающейся в охвате новых сегментов потребителей услуг, а также повышению степени лояльности клиентов, ранее уже воспользовавшихся услугами оздоровительного центра.

Развитие ОК«Прометей»требует внедрения современных международных технологий в области менеджмента качества.

Обеспечение безопасности ОК«Прометей»требует постоянного мониторинга изменения федерального и регионального законодательства в сферах экологии, туризма, рекреационной деятельности.

Необходимо обеспечить постоянный мониторинг экологической обстановки в зоне деятельностиОК«Прометей».

Для управления возможными экономическими рисками, связанными с макроэкономической нестабильностью, необходимо предусмотреть наличие резервных источников финансирования, которые позволят преодолеть период глобального экономического кризиса.

Развитие ОК«Прометей»требует создания профессиональных команды специалистов в области маркетинга, осуществляющих наблюдение за рынком, поведением конкурентов, отслеживающих появление новых услуг на целевом рынке, а также предлагающих новые формы маркетингового поведения бизнеса.

Кадровая безопасность в ОК «Прометей» должна обеспечиваться предоставлением конкурентных условий труда специалистам, а также программами постоянного повышения квалификации персонала.

Маркетинговая безопасность ОК«Прометей»достигается освоением новых географических областей и сегментов потребителей, а также обеспечением растущего присутствия на уже освоенных.

Физическая безопасность клиентов оздоровительного комплекса в свете растущей террористической и криминогенной угрозы должна быть в

максимальной степени обеспечена как внутренней службой безопасности, так и путём привлечения компетентных федеральных силовых структур.

Эффективная управляемость ОК«Прометей»должна быть обеспечена посредством реструктуризации и оптимизации существующих бизнес-процессов в свете их приведения к международным стандартам качества.

2.3 Анализ воздействия факторов внешней среды на ОК «Прометей»

Для изучения воздействия факторов внешней среды на ОК«Прометей»проведем PEST-анализ (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценка реальной значимости внешних факторов⁷

	Описание фактора	Влияние фактора	Оценка		Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
			1	2		
Р	ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
	Действующее законодательство	3	5	5	5	15
	Перспективы изменения законодательства	3	4	5	4,5	13,5
	Международное законодательство	1	2	3	2,5	2,5
	Деятельность регламентирующих органов	3	4	3	3,5	10,5
	Политика правительства	3	3	4	2,5	7,5
	Политика региональных властей	2	3	2	2,5	5
	Торговая политика	2	1	2	1,5	3

⁷Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.4

	Влияние негосударственных организаций	1	1	1	1	1
	Лоббистские группы	1	1	1	1	1
	Международное влияние	1	2	2	2	2
	Войны и конфликты	3	2	3	2,5	7,5
Е	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
	Экономическая ситуация и тенденции в стране	3	5	5	5	15
	Экономическая ситуация и тенденции в мире	2	3	4	3,5	7
	Налоги, связанные с оказанием данных услуг	3	4	5	4,5	13,5
	Сезонность и влияние погоды	3	3	4	3,5	10,5
	Рыночные циклы	1	2	1	1,5	1,5
	Факторы, специфичные для индустрии	1	1	1	1	1
	Товаропроводящие каналы	2	4	3	3,5	7
	Проценты и обменные курсы	1	2	1	1,5	1,5
	Вопросы международной торговли	1	1	1	1	1
S	СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ					
	Общественные тенденции	1	2	3	2,5	2,5
	Демографика	2	3	3	3	6
	Отношение и мнения потребителей	3	5	5	5	15
	Взгляды СМИ	1	3	3	3	3
	Изменения законодательства, влияющие на социальные факторы	1	1	1	1	1
	Представления о брэндах, компании и технологии	3	4	4	4	12
	Алгоритмы покупок	3	4	5	4,5	13,5
	Мода и ролевые модели	1	1	1	1	1
	Основные события в социальной сфере и их влияние	1	2	3	2,5	2,5
	Этнические и религиозные факторы	1	1	1	1	1
	Реклама и пропаганда	3	4	5	4,5	13,5
	Вопросы этики	1	1	1	1	1
T	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
	Появление конкурирующих сервисов	3	4	5	4,5	13,5

Продолжение таблицы 2.4

Инвестиции в инновации	2	4	5	4,5	9
Наличие пограничных/вспомогательных технологий	2	2	3	2,5	5
Технологии-заменители	2	3	4	3,5	7
Зрелость технологий	1	2	1	1,5	1,5
Механизмы покупки	3	4	5	4,5	13,5
Законодательство в области технологий	1	2	3	1,5	1,5
Инновационный потенциал	2	3	4	3,5	7
Доступ к технологиям, лицензирование, патентование	2	3	4	3,5	7
Вопросы интеллектуальной собственности	1	1	2	1,5	1,5
Глобальные коммуникации	3	4	4	4	12
Новые технологии: скорость возникновения, динамиками передачи, скорость устаревания	2	2	3	1,5	3

Значимые внешние факторы проанализированы в приложениях 2, 3, 4, 5, которые содержат в себе их описание и рекомендуемые корректирующие меры.

По итогам анализа были получены следующие основные выводы:

1. Бизнес характеризуется значительной степенью устойчивости к воздействию внешних факторов, поскольку число индикаторов, сигнализирующих об особой чувствительности комплекса, не превышает 30%.

2. Наиболее значимыми факторами, которые способны повлиять на устойчивость ОК «Прометей», признаны следующие группы факторов:

– область законодательного регулирования отрасли, налогообложения, а также сертификационных и разрешительных процедур, требующая постоянного мониторинга со стороны оздоровительного комплекса, а также взаимодействия с законодательными, разрешительными и контролирующими органами. Также признано важным взаимодействие с региональными органами власти в плане перспектив участия в целевых программах, обеспечивающих льготный режим налогообложения и режим максимального благоприятствования со стороны органов власти для осуществления деятельности предприятия;

– область внедрения наиболее современных технологий менеджмента и оказания услуг с целью повышения эффективности бизнеса и привлечения новых клиентов за счёт роста конкурентоспособности процесса обслуживания. Рекомендовано внедрение международных стандартов качества и оптимизация имеющихся бизнес-процессов;

– область совершенствования процессов дистрибуции услуг компании за счёт совершенствования имеющихся каналов и внедрения принципиально новых механизмов взаимодействия с клиентом;

– область повышения эффективности маркетинговой политики за счёт разработки и реализации программ лояльности и привлечения наиболее современных средств электронной коммерции, создания колл-центра и работы в сфере телемаркетинга;

– крайне важным является учёт криминогенной обстановки и риска нарастания террористической угрозы в регионе. В этом случае менеджменту рекомендуется разработать программу антикризисного управления на случай возникновения форс-мажорных обстоятельств, которая позволит минимизировать финансовые и репутационные потери для ОК «Прометей».

3. Отдельно по силе воздействия стоят негативные факторы, обусловленные мировым экономическим кризисом и его влиянием на экономику РФ. Данная группа факторов не подлежит управлению со стороны менеджмента ОК «Прометей», однако, абсолютно необходимо ведение постоянного мониторинга макроэкономической ситуации, монетарной политики Правительства РФ и ЦБ РФ. Менеджментом должны быть описаны различные сценарии развития ситуации и разработаны соответствующие корректирующие механизмы воздействия.

Выводы по главе. Проведенный анализ системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли ОАО «Алроса» ОК «Прометей» позволил сделать следующие выводы.

В ОК «Прометей» линейно-функциональная организационная структура. Предприятие приносит прибыль, ежегодно наблюдается увеличение

финансовый показателей. Конкурентное окружение ОК «Прометей» на региональном рынке санаторно-курортных услуг представлено такими предприятиями: санаторий «Белая Русь», ОК «Орбита», КК «Ямал»-«Молния», санаторий «Автотранспортник России», санаторий «Нефтяник Сибири», санаторий «Зеленая Долина», КК «Гамма», санаторий «Голубая Волна». Конкурентное преимущество ОК «Прометей» перед указанными организациями, состоит в гибкой ценовой политике.

Проведённый SWOT-анализа позволил сделать следующие выводы. ОК «Прометей» обладает значительными резервами для развития, обусловленными выигрышной географической локацией, широким спектром оказываемых клиентам услуг в области туризма и оздоровления; обладает потенциалом как экстенсивного, так и интенсивного роста.

Слабыми сторонами признано: привязка к сезонным колебаниям при оказании услуг в данной сфере; неудовлетворительно текущее состояние бизнеса, характеризующееся отсутствием роста; высокая конкурентная среда в регионе деятельности комплекса; необходимость финансовых вливаний для расширения бизнеса за счёт строительства новых корпусов; слабая дифференцированность услуги на рынке; недостаточно активная работа по маркетингу услуги; недостаточно активная работа по повышению узнаваемости бренда.

Проведенный PEST-анализ, для изучения воздействия факторов внешней среды позволил выделить наиболее значимые факторы: область законодательного регулирования отрасли, налогообложения, а также сертификационных и разрешительных процедур, требующая постоянного мониторинга со стороны оздоровительного комплекса, а также взаимодействия с законодательными, разрешительными и контролирующими органами. Также признано важным взаимодействие с региональными органами власти в плане перспектив участия в целевых программах, обеспечивающих льготный режим налогообложения и режим максимального благоприятствования со стороны органов власти для осуществления деятельности предприятия; область

внедрения наиболее современных технологий менеджмента и оказания услуг с целью повышения эффективности бизнеса и привлечения новых клиентов за счёт роста конкурентоспособности процесса обслуживания; область совершенствования процессов дистрибуции услуг компании за счёт совершенствования имеющихся каналов и внедрения принципиально новых механизмов взаимодействия с клиентом; область повышения эффективности маркетинговой политики за счёт разработки и реализации программ лояльности и привлечения наиболее современных средств электронной коммерции, создания колл-центра и работы в сфере телемаркетинга; крайне важным является учёт криминогенной обстановки и риска нарастания террористической угрозы в регионе. Отдельно по силе воздействия стоят негативные факторы, обусловленные мировым экономическим кризисом и его влиянием на экономику РФ.

Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОАО «Алроса» ОК «Прометей»

На основании проведённой аналитической работы, ранее были выявлены базовые проблемные сферы для развития ОК «Прометей». Как указывалось, диагностированные проблемы не являются критическими для развития бизнеса, который обладает значительной степенью устойчивости к воздействию внешних факторов при условии заблаговременного планирования корректирующих механизмов, минимизирующих возможный ущерб. Однако, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОАО «Алроса» ОК «Прометей».

Суммируя полученные данные, можно предложить следующую ориентировочную программу оперативных действий.

В области стратегии развития предприятия.

Выявлена недостаточно активная деятельность в области стратегического маркетинга. Необходим переход от стратегии пассивного привлечения клиентов к активной работе на целевых рынках с одновременным внедрением новых схем дистрибуции путёвок. Данный подход позволит как сохранить лояльность клиентов, ранее пользовавшихся услугами ОК «Прометей», так и привлечь значительный объём новых клиентов.

Рекомендуется придерживаться стратегии маркетингования услуги как уникальной, обладающей существенными отличительными чертами от услуг, предлагаемых конкурентами, и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише). Целесообразно разработать серию кампаний по увеличению лояльности существующих клиентов: скидки, специальные предложения, пакетные предложения, особые условия для VIP-клиентов.

Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания услуги и на построении осведомленности об уникальных особенностях услуги.

Для сохранения конкурентоспособности необходимо:

- постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков;
- снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании;
- акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем;
- диверсифицировать портфель клиентов;
- разработать специальные программы для vip-клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене;
- сосредоточиться на устранении всех выявленных недостатков услуги.

На основании данных существующего бизнес-плана ОК «Прометей», оценочно реализация данного комплекса мероприятий потребует увеличения маркетингового бюджета на 14,2%. Ожидаемый эффект: рост валовой выручки от продажи услуг на 10,5% в течение года, преимущественно за счёт активизации целевых программ и специальных предложений (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Эффект в области стратегии развития предприятия⁸

	До мероприятия, тыс. руб.	После мероприятия, тыс. руб.
Маркетинговые расходы в структуре коммерческих расходов	1500	1713
Валовая выручка	359781	397558

В области организационной структуры менеджмента и кадровой политики.

Рекомендуется переход от линейно-функциональной структуры управления к матричной, позволяющей более гибко реагировать на

⁸Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

появляющиеся вызовы рынка.

Необходимо создание программы постоянного повышения квалификации персонала, а также мотивационной программы, которая позволит избежать утечки кадров в конкурирующие структуры. Полезным может явиться внедрение системы грейдов для персонала, мотивирующей сотрудников к ориентации на длительное сотрудничество с компанией.

На сегодняшний день система грейдов- это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей[17, с. 112].

Наращение популярности и спроса на методы грейдов обусловлено тем, что они прошли испытание временем.

Грейдинг (от англ. grading) - классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование - это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [25, с. 1].

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. ОК «Прометей» всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний в свою очередь стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволит «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала оздоровительного комплекса.

Внедрение системы грейдов в ОК «Прометей» должно происходить в несколько этапов, а именно:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.
2. Разработка документации (концепция, положение и другие).
3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
4. Определение требований к должностям, уточнение факторов.
5. Распределение факторов по уровням (ранжирование).

6. Оценка каждого уровня.
7. Оценка веса фактора.
8. Расчеты количества баллов для каждой должности.
9. Распределение баллов по грейдам.
10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
11. Воспроизведение графика и анализ результатов [20, с. 113].

На основании ранее реализованных проектов, реформирование организационной структуры и внедрения оптимизированных бизнес-процессов занимает от 7 до 12 месяцев, требует увеличения бюджета на менеджмент на 17-19%, однако, в среднесрочной перспективе, за счёт удаления избыточных и дублирующих бизнес-процессов, даёт снижение коммерческих расходов по компании в целом на 27-33% (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Эффект в области организационной структуры менеджмента и кадровой политики⁹

	До мероприятия, тыс. руб.	После мероприятия, тыс. руб.
Коммерческие расходы всего:	4500	3434
в том числе, расходы на менеджмент	1200	1404

В области управления рисками.

Крайне важно организовать систему постоянного мониторинга возможных изменений действующего законодательства, набора необходимых разрешительных документов. Служба маркетинга должна в постоянном режиме отслеживать наличие федеральных и региональных целевых программ в области туризма и оздоровления населения, а также крупных мероприятий в регионе функционирования, направляя руководству мотивированные предложения об участии в них. Необходима постоянная работа с федеральными, региональными и муниципальными органами власти в свете

⁹Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

сотрудничества в рамках данных программ.

Требуется разработка плана антикризисного управления на случай возникновения форс-мажорных ситуаций (военные действия, террористическая активность, стихийные бедствия и пр.). Данная группа мероприятий реализуется в рамках существующих бюджетов на маркетинг, дополнительных затрат не требует. Срок реализации: 2-4 месяца.

Для расчета возможной прибыли от внедрения всех предложенных мероприятий приведена доля прибыли и других показателей в выручке в среднем за 3 года, для более точного расчета. Таким образом можно видеть, что прибыль в структуре выручки за 3 рассмотренных года занимает около 30%, а себестоимость - около 70 %. (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Структура показателей деятельности ОК «Прометей»¹⁰

Показатель	Среднее за 3 года, тыс. руб.	Доля в структуре выручке, %
Выручка от продаж	354737,7	100
Коммерческие расходы	4600	1,3
Себестоимость	251220,7	70,8
Прибыль	98917	27,9

С учетом расчетов предполагаемый экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий приведен в табл. 3.4 и рис. 3.1.

Таблица 3.4

Показатели эффективности стратегии развития¹¹

Показатель	Текущий показатель, тыс. руб.	Планируемый показатель, тыс. руб.
Выручка	359781	397558
Коммерческие расходы, в том числе	4500	3647
расходы на маркетинг	1500	1713
расходы на менеджмент	1200	1404
прочие расходы	1800	530

¹⁰Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

¹¹ То же

Продолжение таблицы 3.4

Себестоимость	255692	281471
Прибыль	99589	112440

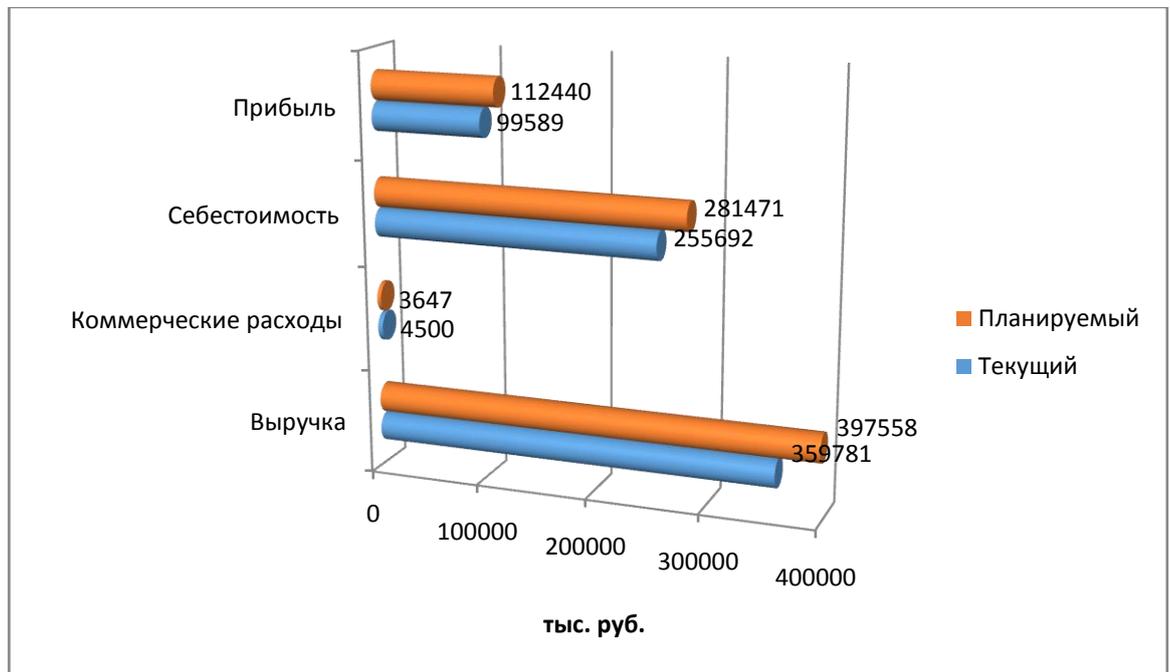


Рис. 3.1. Сравнительный анализ текущих и планируемых показателей ОК «Прометей», тыс. руб.¹²

Как видно из приведенных расчетов, рекомендуемые мероприятия по совершенствованию управления ключевыми элементами внутренней и внешней среды экономически целесообразны и позволят увеличить прибыльность предприятия.

Выводы по главе. Разработаны следующие рекомендации по совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОК «Прометей»:

1. В области стратегии развития предприятия. Выявлена недостаточно активная деятельность в области стратегического маркетинга. Необходим переход от стратегии пассивного привлечения клиентов к активной работе на целевых рынках с одновременным внедрением новых схем дистрибуции путёвок. Рекомендуется придерживаться стратегии маркетингования услуги как

¹²Рисунок составлен автором по данным, полученным в процессе исследования

уникальной, обладающей существенными отличительными чертами от услуг, предлагаемых конкурентами, и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. Необходимо разработать: скидки, специальные предложения, пакетные предложения, особые условия для VIP-клиентов. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания услуги и на построении осведомленности об уникальных особенностях услуги. Ожидаемый эффект: рост валовой выручки от продажи услуг на 10,5% в течение года.

2. В области организационной структуры менеджмента и кадровой политики. Рекомендуется переход от линейно-функциональной структуры управления к матричной, позволяющей более гибко реагировать на появляющиеся вызовы рынка. Необходимо внедрение системы грейдов. Это мероприятие позволит снизить коммерческие расходы на 27-33%.

3. В области управления рисками. Рекомендовано службе маркетинга отслеживать наличие федеральных и региональных целевых программ в области туризма и оздоровления населения, а также крупных мероприятий в регионе функционирования, направляя руководству мотивированные предложения об участии в них. Рекомендовано разработать план антикризисного управления на случай возникновения форс-мажорных ситуаций (военные действия, террористическая активность, стихийные бедствия и пр.). Такое мероприятие дополнительных затрат не требует.

Рекомендованные мероприятия позволят увеличить прибыль ОК «Прометей» с 99589 тыс. руб., до 112440 тыс. в случае применения рассмотренных мероприятий на практике.

Заключение

Практически каждое предприятие функционирует как элемент экономической системы общества и как замкнутая внутренняя система.

Внутренняя среда организации характеризуется факторами, находящимися в пределах организации, непосредственно влияющих на ее функционирование. Факторы внутренней среды целиком и полностью зависят от действий менеджеров и персонала. Предприятие должно знать факторы внутренней среды и влиять на них для повышения эффективности производства через конкретные управленческие решения.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды, государственного регулирования, а также принятия множества управленческих решений внутри самого предприятия с целью достижения наилучших результатов хозяйственно-финансовой деятельности.

Внутренняя среда предприятия включает элементы: материальные ресурсы, формирующие материально-техническую базу предприятия; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы, систему управления персоналом; информационные ресурсы; технологии - способы преобразования ресурсов в результаты деятельности предприятий - и соответствующую им производственную структуру; организационную структуру управления, соответствующую организационно-правовой форме предприятия и целям эффективного хозяйствования; систему коллективных ценностей, традиций, норм поведения, что составляет в совокупности корпоративную культуру.

Анализ внутренней среды, выявление сильных и слабых сторон предприятия имеют большое значение для определения перспектив его развития.

Внешние факторы, которые влияют на хозяйственную деятельность, отражают действие экономических законов.

Внешнюю среду разделяют на макроокружение (макросреду, факторы косвенного воздействия) и микроокружение (микросреду, факторы прямого

воздействия).

Анализ внешней среды организации, осуществленный вместе с исследованием ее внутренней среды, обеспечивает правильный выбор стратегии. Анализ позволяет определить основные конкурентные преимущества, возможности, и на базе полученной информации построить дальнейшее ее развитие.

Для изучения внешней среды наиболее часто используются такие виды анализа. PEST–анализ – это инструмент, предназначенный для выявления и оценки влияния политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, на стратегию компании, а также на результаты её текущей и будущей деятельности.

Предполагает постоянное отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Интеграция результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия может проводиться с помощью SWOT-анализа: S – Strength («сила», т.е. сильные стороны предприятия); W – Weakness («слабость», т.е. слабые стороны предприятия); O – Opportunity («возможность», т.е. возможности развития предприятия); T – Threat («угрозы», т.е. угрозы развитию предприятия). Наиболее часто включаемыми в анализ категориями являются: маркетинг; инжиниринг и разработка новых продуктов; оперативная деятельность; персонал; менеджмент; ресурсы компании.

Изучение факторов внешней и внутренней среды предприятий сферы туризма имеет свои особенности. Предприятия туристской индустрии очень сильно зависят от изменений факторов внутренней и внешней среды. На макроуровне (на уровне региона, страны) формируются внешние факторы развития туристской индустрии, их условно делят на две группы: статистические (природно-климатические, географические, культурно-

исторические) и динамические (политико-правовые, социально-демографические, финансово-экономические, материально-технические).

Также, кроме факторов внешней среды, влияющих на процессы в развитии туристского бизнеса, многое зависит от факторов внутренней среды (политика и стратегия туристской компании, поддержка нововведений со стороны руководства, поощрение и мотивация в новых идеях и разработках во всех подразделениях туристской компании, наличие специализированного отдела по реализации новшеств, необходимый уровень финансовых возможностей, организационно-техническая готовность к реализации нововведений). В целом, совершенствование системы менеджмента хозяйствующими субъектами в санаторно-курортном комплексе является значимым направлением для социально-экономического развития многих регионов. Комплексный анализ можно осуществить, изучая только во взаимосвязи внутренние и внешние факторы влияния.

Проведенный анализ системы управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды предприятия санаторно-курортной отрасли ОАО «Алроса» ОК «Прометей» позволил сделать следующие **выводы**.

Филиал акционерной компании «АЛРОСА» (закрытое акционерное общество) Оздоровительный комплекс «Прометей» расположен в п. Небуг, Туапсинского района. Оздоровительный комплекс «Прометей» осуществляет свою деятельность с 10 сентября 2003 г.

ОК «Прометей» является обособленным подразделением акционерной компании «АЛРОСА».

Основной целью ОК «Прометей» является организация оздоровительно-профилактического отдыха и медицинского обслуживания работников Компании и членов их семей для улучшения их здоровья и повышения работоспособности.

В ОК «Прометей» линейно-функциональная организационная структура. Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на

ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т.п.).

Предприятие приносит прибыль, ежегодно наблюдается увеличение финансовый показателей. В 2015 году в сравнении с 2014 годом, увеличилась выручка предприятия на 4689 тыс. руб., темп роста составил 101,32%. Прибыль в 2015 году составила 99589 тыс. руб., а годовой темп роста составил 100,78%.

Конкурентное окружение ОК «Прометей» на региональном рынке санаторно-курортных услуг представлено многочисленными представителями туристской отрасли (санаторий «Белая Русь», ОК «Орбита», КК «Ямал»-«Молния», санаторий «Автотранспортник России», санаторий «Нефтяник Сибири», санаторий «Зеленая Долина», КК «Гамма», санаторий «Голубая Волна»).

Проведенный анализ показал, что конкурентное преимущество ОК «Прометей» перед указанными организациями, состоит в гибкой ценовой политике.

Из проведенного маркетингового исследования следует:

1. Контингент отдыхающих в ОК «Прометей» отличается достаточно широким охватом территориальных образований Российской Федерации.
2. Состав гостей комплекса включает в себя практически все возрастные группы. Приоритетным направлением является семейный отдых.
3. Продукция ОК «Прометей» пользуется спросом на региональном рынке санаторно-курортных услуг. ОК «Прометей» реализует ценовую стратегию, создающую ему конкурентные преимущества перед аналогичными санаторно-курортными организациями, действующими в регионе.
4. В ОК «Прометей» существует достаточно эффективная система продвижения услуг.

Также были проанализированный сильные и слабые стороны, возможности и угрозы оздоровительного комплекса «Прометей» с помощью SWOT-анализа.

Проведённый анализ позволил сделать следующие **выводы**. ОК «Прометей» обладает значительными резервами для развития, обусловленными

выигрышной географической локацией, широким спектром оказываемых клиентам услуг в области туризма и оздоровления; обладает потенциалом как экстенсивного, так и интенсивного роста.

Развитие ОК «Прометей» требует внедрения современных международных технологий в области менеджмента качества. Обеспечение безопасности требует постоянного мониторинга изменения федерального и регионального законодательства в сферах экологии, туризма, рекреационной деятельности. Развитие ОК «Прометей» требует создания профессиональных команды специалистов в области маркетинга, осуществляющих наблюдение за рынком, поведением конкурентов, отслеживающих появление новых услуг на целевом рынке, а также предлагающих новые формы маркетингового поведения бизнеса. Кадровая безопасность в ОК «Прометей» должна обеспечиваться предоставлением конкурентных условий труда специалистам, а также программами постоянного повышения квалификации персонала. Маркетинговая безопасность достигается освоением новых географических областей и сегментов потребителей, а также обеспечением растущего присутствия на уже освоенных. Физическая безопасность клиентов оздоровительного комплекса в свете растущей террористической и криминогенной угрозы должна быть в максимальной степени обеспечена как внутренней службой безопасности, так и путём привлечения компетентных федеральных силовых структур. Эффективная управляемость ОК «Прометей» должна быть обеспечена посредством реструктуризации и оптимизации существующих бизнес-процессов в свете их приведения к международным стандартам качества.

Для изучения воздействия факторов внешней среды на ОК «Прометей» был проведен PEST-анализ, по итогам которого выделены наиболее значимые факторы: область законодательного регулирования отрасли, налогообложения, а также сертификационных и разрешительных процедур, требующая постоянного мониторинга со стороны оздоровительного комплекса, а также взаимодействия с законодательными, разрешительными и контролирующими

органами. Также признано важным взаимодействие с региональными органами власти в плане перспектив участия в целевых программах, обеспечивающих льготный режим налогообложения и режим максимального благоприятствования со стороны органов власти для осуществления деятельности предприятия; область внедрения наиболее современных технологий менеджмента и оказания услуг с целью повышения эффективности бизнеса и привлечения новых клиентов за счёт роста конкурентоспособности процесса обслуживания; область совершенствования процессов дистрибуции услуг компании за счёт совершенствования имеющихся каналов и внедрения принципиально новых механизмов взаимодействия с клиентом; область повышения эффективности маркетинговой политики за счёт разработки и реализации программ лояльности и привлечения наиболее современных средств электронной коммерции, создания колл-центра и работы в сфере телемаркетинга; крайне важным является учёт криминогенной обстановки и риска нарастания террористической угрозы в регионе. Отдельно по силе воздействия стоят негативные факторы, обусловленные мировым экономическим кризисом и его влиянием на экономику РФ.

На основании проведенного анализа были разработаны **рекомендации** по совершенствованию управления ключевыми элементами внешней и внутренней среды ОК «Прометей».

Были предложены программы в области:

- стратегии развития предприятия;
- организационной структуры менеджмента и кадровой политики;
- корпоративной культуры и стиля менеджмента.

Проведенные расчеты показали, что мероприятия экономически целесообразны и позволят увеличить прибыль предприятия.

Список использованной литературы

1. Алексеева В.И. Понятие рекреационного туризма // Проблемы современной экономики. - №7. - 2011. - С. 176.
2. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 951 с.
3. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации). - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 372 с.
4. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
5. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. - Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2012. - 181 с.
6. Бизнес-план реконструкции и развития оздоровительного комплекса «Прометей» на период 2011-2018 гг.
7. Богуславская С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 170 с.
8. Каверина О.Д., Соколова Н.А. Управленческий анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2011. – 184 с.
9. Маклашина Л.Р. Факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности предприятий индустрии туризма // Креативная экономика. - 2012. - №5(65). - С.116-120.
10. Молибог Т.А., Молибог Ю.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учеб.пособие. - М.: ВЛАДОС, 2012. - 383 с.
11. Никифорова Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Экономика и управление. – 2012. - № 1 (8). – С. 2-3.
12. Оборин М.С., Плотников А.В. Основные методы изучения внешней и внутренней сред санаторно-курортных организаций региона // Экономика и управление. 2012. - № 4 (64). – С. 28-30.

13. Попова Л. В., Константинова В. А., Маслова И. А. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: учеб.пособие. – М.: Дело и сервис, 2012. – 244 с.
14. Портер М. Э. Конкуренция. – М. : Вильямс, 2011. – 496 с.
15. Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления // Финансы. - 2015. - № 3. - 12 – 13.
16. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. - М.: Манн, 2013. - 512 с.
17. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 343 с.
18. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 6. – С. 34.
19. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 285 с.
20. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 356 с.
21. Чечевицына Л.Н. Экономика организации. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 382 с.
22. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 464 с.
23. Экономика и управление предприятием / под ред. В.Ж. Дубровского, Б. И. Чайкина. - Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2011. - 426 с.
24. SWOT -анализ. Применение SWOT -анализа при разработке стратегии фирмы. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/swotprim.htm> (дата обращения 11.03.2016).
25. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov> (дата обращения 17.03.2016).

Сравнительная таблица цен в 2015 году, июль-август

№	Наименование	Инфраструктура	Размещение	Стоимость	Доп.место (ст-ть)	Лечение	Питание (входит в стоимость)	Примечание, (входит в ст-ть)
1	Санаторий «Белая Русь» Категория: 4 звезды. Вместимость: 647 мест. Номерной фонд: 276 номеров	Открытый и закрытый бассейны с морской водой, гидроэффектами и сауной. Спортивный комплекс. Спортивные площадки. Детский городок, детский бассейн. SPA-центр.	2-х местный стандарт	3220	взрослое - 70% детское-50%	Лечение заболеваний костно-мышечного аппарата, кровеносной, нервной, эндокринной систем, органов дыхания, ЛОР-органов, нарушения обмена веществ, урогинекологические заболевания.	3-х разовое, шведский стол	водно-спортивный комплекс, бассейны, сауна.
2	ОК «Орбита» Категория: 4 звезды. Вместимость: 756 мест. Номерной фонд: 264 номера	Бассейн с гидроэффектами, джакузи, для детей – маленький бассейн с фонтаном, сауна (финская и турецкая). Комплекс «Домик лесника» (русская баня, горный источник с запрудой, каминный зал). Спортивный площадки. Кино-концертный зал. Детский городок. SPA-центр.	2-х местный стандарт	2950	взрослое - 70% детское-50%	Заболеваний нервной системы, бронхолегочной системы, сердечно-сосудистой системы, опорно-двигательного аппарата, ЛОР-органов.	3-х разовое, шведский стол	бассейн, финская и турецкая сауны, водно-развлекательный центр, тренажерный зал

Продолжение приложения 1

3	ОК «Ямал» Категория: 4 звезды. Номерной фонд: 346 номеров	Открытый бассейн с горками, шезлонгами, пляжными зонтами, баром, закрытый бассейн. Спортивный комплекс. Спортивные площадки. Детский городок. SPA-центр.	2-х местный стандарт	4310	взрослое - 2220 детское-1430	Хронические заболевания легких, заболевания нервной системы, органов пищеварения, гинекология, заболевания костно-мышечной системы.	3-х разовое, шведский стол	Бассейн, сауна, тренажерный зал
4	Отель «Молния» Категория: 4 звезды. Вместимость: 400 мест. Номерной фонд: 276 номеров	Открытый бассейн с горками, теннисный корт с искусственным травяным покрытием, два стандартных футбольных поля с естественным травяным покрытием. Детская площадка.	2-х местный стандарт	3030	взрослое - 1630 детское-1110	Хронические заболевания легких, заболевания нервной системы, органов пищеварения, гинекология, заболевания костно-мышечной системы.	только завтрак	Бассейн, сауна, тренажерный зал
5	Санаторий «Автотранспортник России» Категория: 3 звезды. Вместимость: 450 мест. Номерной фонд -225 номеров	Баня-сауна с бассейном (тренажерами и гидромассажем), сауна на берегу моря, спортивные площадки, киноконцертный зал на 270 мест. Детский городок. SPA-центр.	2-х местный стандарт	2100	взрослое - 1000 детское - 775	Болезни органов дыхания, костно-мышечной, мочеполовой системы, заболевания системы кровообращения, нервной системы и гинекологические заболевания.	3-х разовое, шведский стол	тренажерный зал

Продолжение приложения 1

6	Санаторий «Нефтяник Сибири» Категория: 4 звезды. Вместимость: 400 мест. Номерной фонд: 276 номеров	Физкультурно-оздоровительный комплекс с закрытым плавательным бассейном с подогретой морской водой. Вибросауна. Спортивные площадки. Детский городок. SPA-центр.	2-х местный стандарт	2362	взрослое - 70% детское - 50%	Заболевания опорно-двигательного аппарата и периферической нервной системы: Заболевания верхних дыхательных путей и ЛОР-органов. Гинекологические заболевания. Урологические заболевания.	3-х разовое	Бассейн, тренажерный и спортивный залы, лечение
7	Санаторий «Зеленая Долина» Категория: 4 звезды. Вместимость: 700 мест. Номерной фонд: 230 номеров	Бассейн крытый и открытый с подогревом, спортивный зал, боулинг три дорожки, тренажерный зал, спортивная площадка. Детский городок.	2-х местный стандарт	3300	взрослое - 2250 детское от 1600 до 700	Заболевания органов дыхания, костно-мышечной системы, нервной системы, системы кровообращения, нарушения обмена веществ, кожные и гинекологические заболевания.	3-х разовое, шведский стол	крытый и открытый бассейн, спортивный и тренажерный залы
8	Курортный комплекс «Гамма» Категория: 4 звезды. Вместимость: 525 мест. Номерной фонд: 253 номеров	Открытые плавательные бассейны с подогревом, крытый бассейн, джакузи. 2 развлекательных центра, 2 теннисных корта, спорт. площадки, настольный теннис и аэрохоккей. Детские площадки, паровозик. SPA-центр	2-х местный 1 категории	4700	взрослое - 2800 детское - 2200	Реабилитационно-восстановительное лечение, коррекцию возрастных проблем, нервной системы, органов пищеварения, опорно-двигательного аппарата, сердечно-сосудистых заболеваний.	3-х разовое, шведский стол	ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

Продолжение приложения 1

9	Санаторий «Голубая Волна» Категория: 3 звезды. Вместимость: 650 мест. Номерной фонд: 300 номеров	Открытый летний бассейн и крытый бассейн, тренажерный зал, спортивный оздоровительный центр, детский городок. SPA-центр.	2-х местный стандарт	2900	для всех 1500	Лечение заболеваний костно-мышечной системы, органов дыхания, системы кровообращения, нервной системы, органов пищеварения, кожных заболеваний, урологических заболеваний.	3-х разовое, шведский стол	шезлонги, зонтики, бассейн, тренажерный зал (1 час),
10	ОК «Прометей» Категория: нет. Вместимость: 600 мест. Номерной фонд: 265 номеров	Спортивная площадка. Детский городок, детский бассейн(50 м3) с подогревом воды.	2-х местный стандарт	2295	для всех 1500	Лечение заболеваний: сердечно-сосудистой системы, нервной системы, гинекологические, органов дыхания и опорно-двигательного аппарата.	3-х разовое, шведский стол	Детский бассейн

Оценки и выводы по сводной таблице PEST-анализа, политические факторы

Политические	Изменения в отрасли	Последствия для компании	Действия
Действующее законодательство	Возможность пересмотра действующего законодательства в профильной сфере.	Корректировка существующих технологий управления и оказания услуг в строгом соответствии с законодательством РФ.	Учёт существующих ограничений в законодательной сфере при осуществлении профильной деятельности. Разработка программы прогнозирования рисков в данной сфере и управления ими.
Перспективы изменения законодательства	1. Существенные изменения в действующем законодательстве в сфере туризма, услуг по оздоровлению населения и рекреационной деятельности. 2. Существенные изменения в сфере экологического законодательства. 3. Существенные изменения в области налогового законодательства.	Опасность возникновения законодательных ограничений при осуществлении профильной деятельности.	Мониторинг инициатив в законодательной сфере. Разработка программы прогнозирования рисков в данной сфере и управления ими.
Международное законодательство	Существенные изменения в корпусе международных нормативно-правовых актов, признанных Российской Федерации.	Опасность возникновения законодательных ограничений при осуществлении профильной деятельности.	Мониторинг инициатив в сфере международного законодательства. Разработка программы прогнозирования рисков в данной сфере и управления ими.
Деятельность регламентирующих органов	Появление ведомственных ограничений в области осуществления профильной деятельности.	Опасность возникновения ведомственных препятствий при осуществлении профильной деятельности.	Мониторинг деятельности профильных регулирующих органов. Постоянное взаимодействие с профильными регулирующими органами в плане согласования аспектов деятельности.

Продолжение приложения 2

Политика правительства	Появление новых рекреационных зон в регионе осуществления деятельности.	Опасность ужесточения конкурентной среды в связи с появлением новых рекреационных зон в регионе осуществления деятельности.	Мониторинг федеральных целевых программ в области туризма и рекреационной деятельности.
Политика региональных властей	Появление новых рекреационных зон в регионе осуществления деятельности.	Опасность ужесточения конкурентной среды в связи с появлением новых рекреационных зон в регионе осуществления деятельности.	Мониторинг региональных целевых программ в области туризма и рекреационной деятельности.
Торговая политика	Влияние незначительно	Последствия незначительны.	Необходимость действий не просматривается.
Влияние негосударственных организаций	Влияние незначительно	Последствия незначительны.	Необходимость действий не просматривается.
Лоббистские группы	Опасность появления конкурирующих структур, действующих в льготном налоговом режиме.	Опасность появления случаев недобросовестной конкуренции.	Работа с существующими лоббистскими группами в данной сфере. Согласование потенциальных возможностей взаимодействия.
Международное влияние	Опасность ужесточения санкционного режима, под действие которого могут подпасть компании-контрагенты комплекса.	Пересмотр круга действующих контрагентов.	Подготовка резервного перечня контрагентов, способных заменить товары и услуги, поставляемые действующими партнёрами.
Войны и конфликты	Опасность возникновения боевых действий в регионе в связи с нарастанием террористической угрозы.	Невозможность осуществления профильной деятельности в связи с возникновением боевых действий в регионе вследствие нарастания террористической угрозы.	Фактор относится к факторам форс-мажора. Не регулируется действиями менеджмента организации. Постоянное или временное прекращение деятельности.

Оценки и выводы по сводной таблице PEST-анализа, экономические факторы

Экономические	Изменения в отрасли	Последствия для компании	Действия
Экономическая ситуация и тенденции в стране	Риск резкого ухудшения социально-экономической ситуации в стране вследствие мирового финансового кризиса и его влияния на национальную экономику. Падение платежеспособного спроса.	Значимое сокращение потока клиентов, следствием чего явится падение нормы прибыли компании.	Постоянный мониторинг экономической ситуации и монетарной политики Правительства РФ и ЦБ РФ. Подготовка резервного плана антикризисного управления комплексом.
Экономическая ситуация и тенденции в мире	Риск существенной эскалации мирового финансового кризиса.	Падение платежеспособного спроса на национальном рынке. Снижение доли в доходе домохозяйств, расходуемой потенциальными клиентами на рекреационные, туристические и оздоровительные цели.	Постоянный мониторинг макроэкономической ситуации. Подготовка резервного плана антикризисного управления комплексом.
Налоги, связанные с оказанием данных услуг	Существенное изменение законодательства в области налогообложения.	Негативное воздействие на показатели финансовой эффективности предприятия.	Мониторинг законодательных инициатив в данной сфере. Изучение возможности участия в федеральных и региональных целевых программах, предлагающих льготные варианты налогообложения. Изучение предлагаемых форм государственной поддержки в отрасли.
Сезонность и влияние погоды	Специфика бизнеса диктует необходимость учёта фактора сезонности.	Существенные потери в норме прибыли в случае отсутствия программы по развитию внесезонных услуг.	Развитие системы альтернативных услуг, оказываемых в осенне-зимний период с целью минимизации фактора сезонности.
Рыночные циклы	Специфика бизнеса диктует необходимость учёта фактора воздействия рыночных циклов в деятельности комплекса.	Опасность снижения рентабельности на понижательных фазах рыночных циклов.	Корректировка стратегии развития комплекса в соответствии с данными показателями.

Продолжение приложения 3

Факторы, специфичные для индустрии	Ужесточение законодательства, связанного с лицензированием деятельности.	Опасность запрета на ведение бизнеса в случае непродления соответствующей разрешительной документации.	Постоянный мониторинг законодательства в данной сфере. Наличие профильных специалистов, осуществляющих взаимодействие с контролирующими и разрешительными органами.
Товаропроводящие каналы	Снижение эффективности существующих каналов дистрибуции путёвок.	Уменьшение нормы прибыли. Опасность вытеснения компании конкурентами, предлагающими более комфортные механизмы приобретения путёвок.	Работа с профильными сетями дистрибуции. Постоянное совершенствования собственной системы дистрибуции в соответствии с международными стандартами.
Проценты и обменные курсы	Удорожание кредитных и инвестиционных ресурсов.	Опасность недофинансирования деятельности комплекса.	Мониторинг монетарной политики Правительства РФ и ЦБ РФ.
Вопросы международной торговли	Влияние незначительно.	Не просматриваются.	Действий не требуется.

Оценки и выводы по сводной таблице PEST-анализа, социально-культурные факторы

Социально-культурные	Изменения в отрасли	Последствия для компании	Действия
Тенденции	Существенное изменение вкусовых предпочтений в среде существующих и потенциальных потребителей сервисов компании.	Опасность сжатия клиентской базы. Сокращение доходов предприятия.	Формирование профессиональной команды маркетологов. Прогнозирование коррекций вкусовых предпочтений существующих и потенциальных потребителей сервисов компании.
Демография	Существенное изменение демографической карты клиентов компании.	Опасность сжатия клиентской базы. Сокращение доходов предприятия.	Фактор не регулируется действиями менеджмента компании. Носит объективный характер.
Отношение и мнения потребителей	Риски ухудшения репутационного ресурса компании.	Опасность сжатия клиентской базы. Сокращение доходов предприятия.	Постоянное ведение маркетинговых кампаний с целью удержания лояльности потребителей услуг.
Взгляды СМИ	Опасности негативного освещения проекта в федеральных и региональных СМИ.	Снижение лояльности потребителей к бренду.	Постоянное ведение маркетинговых кампаний с целью удержания лояльности потребителей услуг.
Изменения законодательства, влияющие на социальные факторы	Влияние незначительно.	Не просматривается.	Мониторинг законодательных инициатив в данной сфере.
Представления о брэндах, компании и технологии	Имиджевые риски. Опасность недобросовестных информационных воздействий, ставящих целью очернение брэнда компании и качества применяемых технологий.	Снижение лояльности потребителей к брэнду.	Работа с федеральными и региональными СМИ с целью поддержания репутации компании. Постоянное ведение маркетинговых кампаний с целью удержания лояльности потребителей услуг.
Алгоритмы покупок	Изменения на рынке, ведущие к существенным изменениям в системе дистрибуции путёвок.	Опасность снижения клиентского сегмента вследствие перетекания потребителей к конкурентам, предлагающим более удобные потребителю схемы дистрибуции.	Работа с профильными сетями дистрибуции. Постоянное совершенствования собственной системы дистрибуции в соответствии с международными стандартами.

Продолжение приложения 4

Мода и ролевые модели	Опасность переориентации потребителя на сервисы, предлагаемые конкурентами.	Снижение лояльности потребителей к брэнду. Снижение денежного потока в предприятие.	Постоянное ведение маркетинговых кампаний с целью удержания лояльности потребителей услуг.
Основные события в социальной сфере и их влияние	Наличие/отсутствие крупных федеральных и международных мероприятий, способных стимулировать спрос на услуги компании.	Возможность улучшить имидж компании, узнаваемость торговой марки, лояльность потребителей и, как следствие, повысить норму прибыли.	Мониторинг планируемых федеральных и международных мероприятий в регионе. Разработка плана по участию компании в планируемых мероприятиях.
Этнические и религиозные факторы	Влияние незначительно.	Не просматривается.	Мониторинг данной сферы.
Реклама и пропаганда	Имиджевые риски. Опасность недобросовестных информационных воздействий, ставящих целью очернение бренда компании и качества применяемых технологий.	Опасность сжатия клиентской базы. Сокращение доходов предприятия.	Работа с федеральными и региональными СМИ с целью поддержания репутации компании. Постоянное ведение маркетинговых кампаний с целью удержания лояльности потребителей услуг.
Вопросы этики	Влияние незначительно.	Не просматривается.	Действий не требуется.

Оценки и выводы по сводной таблице PEST-анализа, социально-технологические факторы

Технологические	Изменения в отрасли	Последствия для компании	Действия
Появление конкурирующих сервисов	Перспектива возникновения высокоэффективных сервисов, оказывающих аналогичные услуги на территории деятельности комплекса.	Снижение нормы прибыли вследствие перетекания клиентов к компаниям-конкурентам.	Постоянный мониторинг рыночной ситуации. Анализ трендов, осуществляемый группой профессиональных маркетологов и аналитиков. Разработка возможных сценариев развития ситуации, сопровождаемые программами минимизации рисков.
Инвестиции в инновации	Необходимость инвестирования во внедрения наиболее эффективных технологий менеджмента и обслуживания клиентов.	Повышение эффективности бизнеса. Увеличение клиентопотока и качества обслуживания клиентов.	Мониторинг наиболее современных инновационных технологий. Подготовка обоснованных докладных записок руководству с предложением о внедрении инноваций.
Наличие пограничных/вспомогательных технологий	Внедрение вспомогательных технологий, повышающих качество обслуживания клиентов.	Минимизации текущих операционных расходов в среднесрочной перспективе. Повышение эффективности бизнеса. Увеличение клиентопотока и качества обслуживания клиентов.	Мониторинг наиболее современных вспомогательных технологий. Подготовка обоснованных докладных записок руководству с предложением об их внедрении.
Технологии-заменители	Перспектива появления «закрывающих технологий», вследствие чего технологии, применяемые компанией-оператором, становятся ограниченно конкурентоспособными.	Падение рентабельности бизнеса. Перетекание клиентов к конкурентам, осуществляющим более качественное обслуживание клиентов.	Постоянный мониторинг технологической сферы.

Продолжение приложения 5

Зрелость технологий	Поддержание применяемых технологий на наиболее современном и эффективном уровне.	Снижение уровня управляемости бизнеса и качества оказываемых услуг.	Внедрение международных систем управления качеством с постоянным аудитом действующих бизнес-процессов.
Механизмы покупки	Совершенствование существующих технологий дистрибуции путёвок и внедрение новейших технологий в данной сфере.	Опасность вытеснения компании с рынка вследствие потери эффективности системы дистрибуции.	Изучение передового российского и международного опыта в данной сфере. Подготовка предложений менеджменту компании с возможными вариантами совершенствования системы дистрибуции путёвок.
Законодательство в области технологий	Возможность существенного изменения в сфере законодательства в области технологий, применяемых в рамках оказания услуг клиентам компании.	Опасность возникновения ограничений, препятствующих эффективному ведению бизнеса.	Мониторинг законодательных инициатив в данной сфере.
Инновационный потенциал	Возможность привлечения наиболее современных технологий менеджмента и оказания услуг.	Совершенствование качества управления предприятием и качества оказываемых услуг.	Мониторинг наиболее современных инновационных технологий. Подготовка обоснованных докладных записок руководству с предложением о внедрении инноваций.
Доступ к технологиям, лицензирование, патентование	Возможность корректировки законодательства в области лицензирования и получения разрешительной документации при оказании услуг в рамках деятельности оздоровительного комплекса.	Опасность возникновения законодательных ограничений, препятствующих эффективному ведению бизнеса.	Постоянное взаимодействие с разрешительными и контролирующими органами. Мониторинг законодательных инициатив в данной сфере.
Вопросы интеллектуальной собственности	Возможность негативных последствий вследствие нарушения компанией-оператором законодательства в области	Опасность судебного преследования компании вследствие использования нелегального программного обеспечения при осуществлении деятельности.	Наличие профессиональной правовой службы, контролирующей процесс строгого исполнения законодательства в сфере интеллектуальной

	интеллектуальной собственности.		собственности.
--	---------------------------------	--	----------------

Продолжение приложения 5

Глобальные коммуникации	Использование современных интернет-технологий, а также мобильных сервисов для продвижения услуг компании.	Существенное повышение уровня продаж за счёт использования наиболее современных технологий электронной коммерции.	Наличие профессиональной IT-службы, выходящей с предложениями по совершенствованию средств электронного маркетинга. Наличие постоянно действующего эффективного вебсайта. Присутствие компании на всех профильных электронных площадках. Постоянное обновление информации о компании. Создание колл-центра компании. Осуществление работы в рамках телемаркетинга.
Новые технологии: скорость возникновения, динамиками передачи, скорость устаревания	Возможность привлечения наиболее современных технологий менеджмента и оказания услуг.	Совершенствование качества управления предприятием и качества оказываемых услуг.	Мониторинг наиболее современных инновационных технологий. Подготовка обоснованных докладных записок руководству с предложением о внедрении инноваций.