

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Тема курсовой работы «Процесс построения модели управленческого решения» является актуальной на современном этапе развития туристического бизнеса в Российской Федерации и представляет интерес как для экономистов – теоретиков, так как в работе рассмотрены теоретические аспекты управления стратегическими позициями предприятия, так и для менеджеров, поскольку в работе освещены вопросы проведения стратегического анализа.

Актуальность темы вызвана тем, что современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная методика принятия управленческих решений. Иными словами, кто наиболее тщательно подходит к процессу принятия управленческих решений, тот быстрее достигает успеха.

Таким образом, сложность теоретических и практических проблем стратегического управления делает актуальной необходимость создания цельной теории формирования стратегии.

При написании курсовой работы были использованы: работы по проблемам оценки стратегических позиций предприятия (Белых Л. П., Федотова М. А., Бобылева А. З., Моисеева Н. К.); труды известных отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического планирования (Алексеева М. М., Герчикова И. Н., Мескон М., Басовский Л. Е., Грузинов В. П.); работы исследователей относительно оценки стратегических позиций предприятия (Градов А. П., Уткин Э. Л., Виханский О. С.,

Наумов А. И.). В современных условиях стратегическое управление следует рассматривать как фундаментальную основу любой эффективной системы управления организацией.

Целью написания курсовой работы является изучение особенностей организации стратегического менеджмента на предприятии, функционирующем в сфере туризма.

Для достижения поставленной цели автором разработаны следующие задачи:

- изучить сущность и необходимость применения модели принятия управленческих решений;
- определить факторы, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки управленческих решений предприятия в сфере туризма;
- рассмотреть методику проведения анализа рыночных позиций тур – фирмы в процессе выработки управленческих решений;
- проанализировать эффективность принимаемых управленческих решений на конкретном предприятии;
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности принимаемых управленческих решений предприятия в туристическом бизнесе.

Предметом написания курсовой работы является изучение особенностей разработки и выбора управленческих решений в рыночных условиях. Объектом изучения служит анализ особенностей процесса принятия управленческих решений тур – фирмы PegasTouristik.

В работе использованы следующие методы исследования: анализа; синтеза; сравнения; табличный; графический.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1 Процесс принятия управленческих решений: сущность и его основные принципы

Общеизвестно, что успешность бизнеса во многом определяется эффективностью управления компанией. Поэтому очень важно знать особенности процесса принятия управленческих решений для того, чтобы иметь возможность быстро сделать правильный выбор в любой ситуации.

Любая компания, начиная коммерческую деятельность, нуждается в качественном менеджменте, то есть в руководстве, которое сделает процесс принятия управленческих решений быстрым и эффективным. Так, грамотный менеджер должен уметь в кратчайшие сроки отреагировать на изменение политической или экономической обстановки, появление нового конкурента или новых научно-технических разработок [1, с. 87]. Поэтому все участники процесса принятия управленческих решений должны не только иметь соответствующее профильное образование, но и отличаться гибкостью ума и творческим мышлением. Постоянное совершенствование процесса принятия управленческих решений включает в себя ежедневное повышение квалификации сотрудников. В любом случае, сущность процесса принятия управленческих решений сводится к умению очень быстро проанализировать любую ситуацию, касающуюся деятельности фирмы, и вовремя принять наиболее правильное решение [7, с. 68].

К наиболее значимым стадиям процесса принятия управленческого решения относят следующие:

- четкая формулировка имеющейся проблемы. Это один из наиболее важных этапов процесса принятия управленческих решений, поскольку именно от точной постановки цели, к достижению которой надо стремиться, во многом зависит успешное разрешение возникшей ситуации;
- всесторонний анализ и сбор информации. В данном случае процесс принятия управленческого решения включает изучение микро- и макрофакторов экономической среды, которые могут повлиять на успешное разрешение проблемы (платежеспособность населения, вкусы целевой аудитории, состояние экономики в стране и т.д.);
- разнообразное моделирование процесса принятия управленческих решений, позволяющее подобрать несколько вариантов достижения требуемой цели. В этом случае особенностями процесса принятия управленческого решения

являются поиск нестандартных альтернативных способов выхода из ситуации и оценка результативности и последствий применения каждого из них. В этом случае в организации процесса принятия управленческого решения могут участвовать практически все сотрудники [3, с. 109]. При этом можно использовать методы «мозговой атаки», карты мнений, причинно-следственные диаграммы, выдвижения предложений, группового анализа ситуации и т.д. Схематически это можно изобразить так (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1. – Модель процесса принятия управленческих решений

- стадия выбора и формулировки оптимального решения создавшейся проблемы. Это одна из наиболее важных составляющих процесса принятия управленческих решений, которая требует большого опыта от руководителя. При выборе подходящего способа разрешения создавшейся ситуации он может полагаться на свою интуицию либо провести эксперимент, который на практике покажет, к чему приведет тот или иной путь.
- применение выбранного способа решения проблемы на практике. Это один из наиболее сложных этапов процесса принятия управленческих решений, на котором необходимо конкретизировать поставленную задачу для ее исполнителей [8, с. 57].

Для того, чтобы эффективно решать проблемы любой сложности, необходимо постоянное совершенствование процесса принятия управленческих решений и его применения на практике. Для этого нужно, чтобы:

- формулировка проблемы и окончательный выбор решения осуществлялись только высшим руководством, имеющим полную информацию о ней;
- при принятии решения нужно учитывать возможности и интересы тех сотрудников, которые будут непосредственно претворять его в жизнь;
- стандартный процесс принятия управленческих решений требует высокого профессионализма и жесткой дисциплины от всех работников компании [11, с. 114].

1.2 Методы анализа в процессе принятия управленческих решений

Все методы оценки эффективности можно разделить на несколько групп:

- оценивающие эффективность управления компанией с точки зрения стратегических позиций;
- рассматривающие финансовые результаты компании как критерии оценки эффективности системы менеджмента;
- оценивающие использование ресурсного потенциала компании.

В крупных компаниях для выполнения данной работы назначается профессионал, осуществляющий работу по сбору и анализу вторичной информации.

Переменные макросреды подразделяют на следующие большие группы:

- политические и нормативно – правовые (P);
- экономические (E);
- социальные, культурные (S);
- технологические (T) [13, с. 172].

Рассмотрим вкратце данные группы.

Нормативно – правовое окружение и политическое окружение

Несмотря на некоторую отдаленность от деятельности конкретной компании, факторы данной группы участвуют напрямую в судьбе предприятия, так как

многие крупные транснациональные компании зачастую выступают координаторами своих представительств, филиалов, то есть необходимо уметь заранее предопределять характер решений менеджмента высшего уровня как правительственных организаций, так и крупных компаний.

Экономические факторы

Наиболее распространенное влияние на каждую фирму, организацию любой сферы бизнеса оказывают переменные именно данной группы, к ним можно отнести такие факторы, как уровень налогообложения, валютные курсы, для иностранных компаний особое значение имеет такой фактор как инвестиционный климат, такой фактор как благоприятная макроэкономическая среда ведет к росту спроса на продукты, услуги компаний, и наоборот.

Социально – культурные факторы

Переменные данной группы влияют на особенности стиля жизни каждого жителя, то есть являются факторами косвенного, неформального влияния на развитие бизнеса, однако их воздействие распространяется на любое предприятие, среди наиболее существенных можно отметить такие как поло – возрастная структура, динамика рождаемости, доля женщин среди трудоспособного населения.

Технологические факторы

В последнее время данная группа факторов оказывает все большее влияние, так как в бизнес постепенно входит Интернет, высокие технологии, нано – технологии, игнорирование учета данных переменных существенно сокращает конкурентоспособность любого предприятия [15, с. 236].

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании.

PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 1.2) или в табличной форме.

P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

Рисунок 1.2. - Пример матрицы PEST анализа[18, с. 199]

SWOT-анализ предполагает исследование сильных и слабых сторон компании, анализ угроз со стороны внешней окружающей среды и путей развития. Помимо выявления слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей данный анализ предполагает также установление между ними связей.

Автором SWOT-анализа стал профессор Кеннет Эндрюс, добавивший внутренние и внешние факторы к матрице «+» и «-». В итоге получилась наглядная классификация характеристик явления, проекта либо организации для отбора главных факторов, от которых зависит успех.

Комбинации факторов SWOT-анализа:

- комбинация «возможности – сильные стороны» - стратегия развития;
- комбинация «угрозы – слабые стороны» - ограничение стратегического развития;
- «возможности – слабые стороны» - стратегия внутренних преобразований;

- «угрозы – сильные стороны» - стратегия потенциальных преимуществ.

Виды SWOT-анализа в практике планирования следующие:

- экспресс-SWOT-анализ - распространенный вариант. Он поможет выявить сильные стороны предприятия, которые будут противостоять угрозам с использованием возможностей внешней среды; также поможет понять слабые стороны.

Преимуществом этого вида SWOT-анализа является простота использования и наглядность данных.

- сводный SWOT-анализ, в котором представлены основные показатели, характеризующие деятельность компании в текущий момент и перспективы развития. Преимущество этого вида анализа в возможности получить количественную оценку факторов, выявленных посредством других методов стратегического анализа. Другое преимущество заключается в возможности перехода к выработке стратегии и комплекса мероприятий, ориентированных на достижение стратегических целей. Очевидный недостаток заключается в сложности проведения анализа.

- смешанный SWOT-анализ – комбинация первой и второй форм анализа. С этой целью предусмотрено проведение минимум трех основных видов стратегического анализа. Далее - объединение всех факторов в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица. Обычно не выполняется количественная оценка факторов. Преимущество данной формы заключается в глубине проводимого анализа.

SWOT-анализ применяется для стратегического планирования развития компетенций конкретного подразделения либо организации. Но часто подобное использование данной матрицы подвергается справедливой критики.

В данной матрице наглядно отражаются группы факторов, которые позволяют сформировать стратегию компании, поскольку обязательным условием для разработки стратегии становится учет сильных и слабых сторон предприятия.

Сфокусироваться нужно на максимальном использовании возможностей, с привлечением необходимых ресурсов для их развития, с обязательной разработкой плана сокращения угроз [20, с. 162].

Однако по данной матрице не могут быть выявлены данные 4 группы факторов. Но благодаря ей удается их наглядно отобразить. При выявлении слабых и сильных

сторон, угроз и возможностей требуется работа с прочими управленческими инструментами.

Метод «SWOT-матрица» становится последним этапом при проведении SWOT-анализа предприятия, выполняя правильные действия об анализе, с нахождением правильных стратегий роста бизнеса. Выполняется в виде четырех квадратов с тактическими действиями, направленными на рост конкурентоспособности продукта со всех сторон, с уменьшением внешних угроз, обеспечивая эффективность использования существующих возможностей развития бизнеса.

S-O действия: стратегии роста, являются программами либо мероприятиями, которые предполагают использование сильных сторон товара с целью охвата каждой возможности. Чтобы определить данные действия, требуется анализ сильных сторон и возможностей в сформированной таблице. При просмотре каждой возможности нужно задаваться вопросом – как максимально использовать сильные стороны товара при работе с данной возможностью.

W-O действия: представляют собой стратегии защиты. Являются программами либо мероприятиями для изменения, улучшения либо преодоления слабых сторон, чтобы использовать выявленные возможности. Чтобы определить данные действия, необходим анализ слабых сторон и возможностей в составленной таблице. При просмотре каждой возможности следует задать вопрос, какие слабые стороны следует преодолеть, чтобы обеспечить охват, с максимальным использованием данной возможности.

S-T действия: стратегии защиты, способствуя правильному использованию сильных сторон компании, чтобы предотвратить возможные угрозы. Чтобы определить данные угрозы, требуется анализ сильных сторон и угроз. При просмотре каждой угрозы задавайтесь вопросом – благодаря какой сильной стороне можно защитить товар либо свести к риску в результате подобной угрозы.

W-T действия: стратегии защиты, являются мероприятиями для улучшения и преодоления слабых сторон продукта для минимизации и предотвращения рисков угроз. Чтобы определить данные действия, должен быть проведен анализ угроз и слабых сторон. При просмотре каждой угрозы следует задавать вопрос – какая слабая сторона приводит к увеличению риска этой угрозы [24, с. 108].

Для уверенности в максимально подробных результатах анализа рекомендуем одновременно использовать эти две методики.

С целью анализа оптимальности сформированного ассортимента продуктов или направлений ведения бизнеса, а также обоснования внедрения инновационных товаров в мировой практике менеджмента применяется метод Бостон Консалтинг Групп. Эта методика применяется в различных экономических дисциплинах и является универсальным инструментом для анализа во всех компаниях.

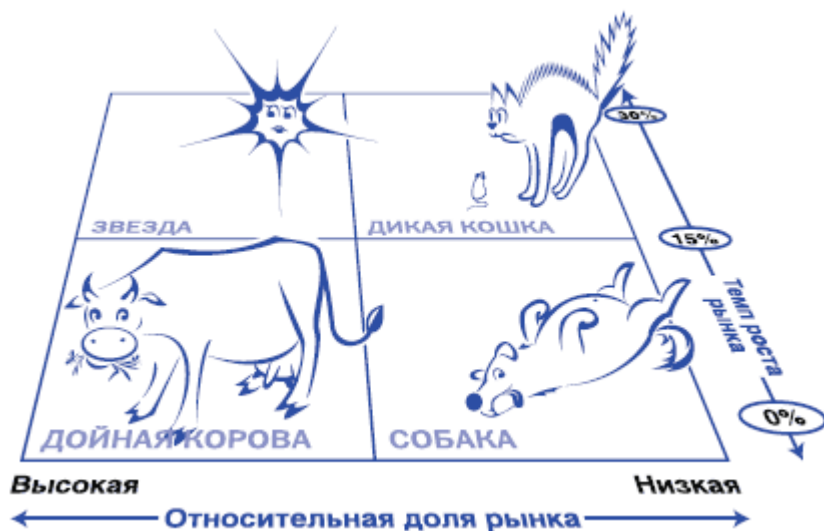


Рисунок 1.3. – Внешний вид матрицы БКГ

Модель сформировалась профессионалами компании Boston Consulting Group в 60-е годы прошлого столетия отделом знатоков под управлением Брюса Хендерсона, эта схема является основой для осуществления портфельного анализа [25, с. 113].

В матрице БКГ все имеющиеся товары могут быть отнесены к одной из следующих групп:

- «Звезды». Эти товары имеют высокую положительную динамику продаж, а также большую часть в рыночной нише. Этот вид продукции перспективен, пользуется спросом, но в то же время они нуждаются в существенных капиталовложениях. Со временем данная категория товаров сокращает динамику показателей, постепенно становясь «Дойными коровами»;

- «Дойные коровы», основной чертой выделяется существенный удельный вес среди продаж в рыночной нише, в то же время динамика реализации невысокая, стабильная. Существенных вложений этот вид товаров не вызывает, но обеспечивает небольшой, постоянный финансовый приток, направляемый на поддержку других категорий изделий;

- «Дикие кошки», эта товарная группа имеет совершенно противоположную картину, то есть высокий динамизм развития при незначительном удельном весе продаж в рыночной нише. Для развития успеха необходимы существенные расходы, что рискованно без проведения подробного изучения с целью выявления возможностей превращения товаров данной категории в «Звезды», то есть перспективы неопределенные при существенных потребностях в финансирование.

- «Мертвый груз», это неперспективные товарные группы, отличающиеся низкими темпами продаж, рыночная доля их сужается, относительно финансовых потоков определяется их самоокупаемость и отсутствие прибыли. При обнаружении подобных товаров необходимо ликвидировать их производство [27, с. 119].



Рисунок 1.4. – Траектории развития матрицы БКГ

Из практики ведения бизнеса отмечаются следующие альтернативы развития поведения товарных групп:

- прирост удельного веса в объеме продаж, возможен в категории «Трудные дети» при переходе в «Звезды», то есть продукт популярен на рынке и отличается повышенным спросом»;

- упрочнение позиций на рынке, что свойственно для категории «Денежные мешки», гарантирующих постоянный положительный финансовый поток, необходимо этот поток поддерживать максимально возможно;

- уменьшение удельного веса в рыночной нише, целесообразно в таких категориях как «Хромые утки», «Знак вопроса» и сдающих позиции «Дойные коровы»;

- закрытие, все эксперты сходятся во мнении, что данный путь целесообразен относительно «Хромые собаки» и «Темные лошадки», не имеющие никаких возможностей превратиться в «Звезды» [30, с. 241].

Оценка эффективности системы управления предприятием является важным элементом разработки проектных и плановых управленческих решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующего менеджмента, проектов или плановых мероприятий, которые разрабатываются на предприятии. Она проводится для создания современной системы управления или усовершенствования существующей, которая бы обеспечивала высокую конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешних рынках. Эффективность системы управления предприятием можно оценивать на стадии проектирования предприятия, при исследовании систем управления действующих предприятий и для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Общая эффективность управления предприятием состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом и сбытом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и другими составляющими, а также в значительной степени зависит от того, насколько устойчивое управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне высшего руководства.

Эффективность системы управления необходимо рассматривать в разрезе различных подсистем предприятия: подсистемы привлечения ресурсов; эффективного использования ресурсов предприятия; координации бизнес-процессов; контроля во всех сферах деятельности предприятия; целенаправленности предприятия при принятии решений; мотивации персонала; оценки деятельности предприятия; прогнозирования и т.д.

Оценка эффективности системы управления зависит от модели, которая положена в ее основу, и набора инструментов, которые использует руководство в управлении предприятием [31, с. 93].

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования: по степени соответствия достигнутых результатов установленным целям организации и по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам. Критерием эффективности системы управления предприятием является возможность полного и стабильного достижения поставленных целей или сокращение расходов на управление, эффект от реализации которых должен превысить производственные затраты.

Научно признаны есть несколько подходов, которые могут быть дифференцированно использованы в конкретных ситуациях. Один из них заключается в сравнении показателей, характеризующих эффективность системы управления эталонного предприятия. При этом показатели деятельности эталонного предприятия принимаются по нормативам. Сравнительная эффективность системы управления анализируется и проектируется, а потом уже определяется на основе сопоставления критериев, показателей и характеристик этой системы с нормативными показателями эталонного предприятия с использованием преимущественно количественных методов сравнения [33, с. 402].

В современном менеджменте это направление сравнения получило название бенчмаркинг. Бенчмаркинг - это процесс поиска стандартного или эталонного, экономически эффективного предприятия-конкурента с целью сравнения с собственным и заимствования его лучших методов работы. Как правило, это непрерывный систематический поиск и внедрение лучших практик, которые приведут предприятие и его систему управления к более совершенной форме. Выступает как действенный инструмент для определения позиции предприятия по сравнению с другими, сходными по размерам или сфере деятельности.

Основное содержание и цель бенчмаркинга состоит в идентификации различий с сопоставимым аналогом (эталонном), определение причин этих различий и выявление возможностей по совершенствованию собственной системы управления. Объектами бенчмаркинга могут быть: методы, процессы, технологии, качественные параметры продукции, показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий (структурных подразделений) и т.п.

Исследуя производственные процессы, методы или технологии производства и сбыта продукции, основное внимание уделяют поиску резервов снижения издержек производства и повышению конкурентоспособности продукции [37, с. 280].

Известны следующие основные стратегии выживания в конкурентной среде:

- стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства);
- поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации-способности обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания);

- фокусировки на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши, то есть концентрация усилий на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение потребителей именно этих групп покупателей).

Все перечисленные стратегии - это стратегии повышения эффективности деятельности предприятия. В первом случае - за счет совершенствования внутренних процессов предприятия, во втором и третьем - за счет управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления.

Предприятие не может быть эффективным, если оно неконкурентоспособное. Таким образом, в рыночной среде термины «эффективность предприятия» и «конкурентоспособность предприятия» являются синонимами. Но в настоящее время, не существует единых критериев таких как «конкурентоспособность» и «эффективность» предприятия и многое определяется той концепцией, которая принимается при рассмотрении данного вопроса. Поскольку сельское хозяйство - отрасль с совершенной (чистой) конкуренцией и на рынке действует большое количество предприятий, производящих и продающих однородную (стандартизированную) продукцию, сельскохозяйственным предприятиям очень важно осуществлять на постоянной основе работу по повышению конкурентоспособности и эффективности всех его составляющих, особенно системы управления, и инструменты бенчмаркинга могут помочь руководителям и специалистам осуществлять это сравнение по выбранным индикаторам и показателям. К таким индикаторам в сельскохозяйственном предприятии можно отнести: производительность труда, продуктивность сельскохозяйственных угодий, эффективность использования активов и т.п. [39, с. 117]

Когда сравнительный анализ (бенчмаркинг) по разным объективным причинам осуществить не удастся, используется такой подход, как экспертная оценка эффективности системы управления. Она позволяет осуществлять комплексную оценку системы управления, основанную на использовании классического количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности показателей и индикаторов. Экспертная оценка может служить составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, содержащим все перечисленные подходы как по отдельным

подсистемам, так и к системе в целом.

В качестве экспертов могут выступать как внутренние специалисты (работники предприятия), так и привлеченные извне (консультанты, эксперты, советники). Однако, несмотря на большое распространение, экспертные оценки имеют свои недостатки. Экспертные оценки, выполненные в разное время даже одним специалистом, могут значительно отличаться друг от друга. Объясняется это многими психологическими и физиологическими особенностями человека, например, переключением его внимания на другие проблемы, изменением круга его должностных обязанностей, влиянием окружающих лиц и обстоятельств, дополнительной и новой информации [36, с. 202].

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ТУР - ФИРМЫ ООО PEGAS TOURISTIK

2.1 Общая характеристика системы менеджмента тур - фирмы ООО Pegas Touristik

Рассмотрим особенности интерпретации данных терминов на примере турагентства PegasTouristik.

PEGAS Touristik - один из лидеров российской туристической отрасли и одна из крупнейших международных туристических компаний. История компании началась в последней четверти XX века.

PEGAS Touristik сегодня - это современная универсальная туристическая компания, которая предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в социальной и экономической жизни страны.

Услуги турагентства: пляжный и оздоровительный отдых; путешествия по России; экскурсионные туры; путешествия в экзотические страны; автобусные туры по России, Европе и СНГ.

Профессиональные консультанты турагентства помогают с выбором путешествий, которые предлагают сегодня ведущие туроператоры. Каждый клиент получит

исчерпывающую информацию относительно новых туристических маршрутов, стоимости и наличия авиабилетов, цен на размещение в отелях, возможности купить путевку дешевле, приняв участие в акциях туроператоров.

Туристическое агентство работает исключительно с надежными туроператорами, заработавшими безупречную репутацию на рынке оказания туристических услуг.

Проанализируем в таблице 2.1 окружение тур - фирмы.

Таблица 2.1. - Характеристика окружения предприятия

Элементы окружения	Характеристика
Основные конкуренты	ТурМаркет, Океан, Кенгуру
Ключевые потребители	40% отдельные лица, 60% групповые заказы (школьники, предприятия организуют для персонала отдых)
Ключевые поставщики	Промышленные предприятия, ученые заведения
Товары-заменители	Спортивные занятия, любой активный отдых, самостоятельные поездки потенциальных клиентов к близким в курортные города
Потенциальные конкуренты	Многочисленные небольшие тур - фирмы, а также наличие родственников у клиентов в курортных регионах и предприимчивость отдельных лиц, желающих отдохнуть самостоятельно

Рассмотрим в таблице 2.2 видение и миссию тур - фирмы.

Таблица 2.2. - Разработка видения и миссии предприятия (с примером)

Стратегическое видение предприятия	Миссия предприятия при комбинированном подходе	Окончательная формулировка миссии
Быть лучшей туристической компанией в России по качеству обслуживания и реализуемым тур – продуктам	Осуществлять реализацию тур – продуктов необходимого качества в нужное время по доступным ценам, сопровождая обслуживание полноценными консультациями	Предоставлять клиентам тур - продукцию, которую они захотят приобрести, и увеличивать общую потребность в активном отдыхе

Проведя анализ видения и миссии функционирования компании рассмотрим целевые установки в таблице 2.3, а также отредактируем их с учетом изменения в международной политике.

Таблица 2.3. - Изменение стратегических целей предприятия

Существующие стратегические цели	Новая редакция стратегических целей
Расширить рынок сбыта тур – услуг в Украине, что увеличит объемы продаж на 5%	В связи с политическими событиями в Украине, а также введенными экономическими санкциями можно предложить следующие целевые установки:
Активизировать клиентов из стран дальнего зарубежья, что улучшит финансовые результаты деятельности компании;	- открыть сеть своих представительств в Средней Азии, Крымском округе; - выйти на рынки стран Юго- Восточной Азии, Индии, тропической Африки

Декомпозируем представленные в таблице 2.3 цели по видам ресурсов в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Изменение стратегических целей предприятия

Стратегические цели предприятия	Функции предприятия	Функциональные стратегии предприятия
Открыть сеть своих представительств	- маркетинг	Провести широкую рекламную кампанию на рынках стран – соседей и Республики Крым, разработать систему скидок
Открыть сеть своих представительств	- производство	Необходимо разработать уникальные туры по известным достопримечательностям, при этом выделив каждый тур чем-то особенным
Выйти на рынки стран Юго- Восточной Азии, Индии, тропической Африки	- персонал	Обучить персонал языкам стран, на которые рынки которых планируется выйти
Открыть сеть своих представительств	- финансы	Так как рынки являются мало исследуемыми, то целесообразно мероприятия осуществлять за счет собственной прибыли компании, заемный капитал пока не использовать
Выйти на рынки стран Юго- Восточной Азии, Индии, тропической Африки	- менеджмент	Необходимо привлечь из вузов России специалистов по менеджменту туризм, при этом желательно чтоб они были выходцами из стран, с которыми будет работать компания
Открыть сеть своих представительств	- культура	С целью формирования положительного имиджа рекомендуется изучить традиции и обычаи соседних стран

2.2 Управленческие решения, направленные на развитие турфирмы PegasTouristik

Рассмотрим альтернативы с целью определения наиболее выгодного направления развития.

Альтернатива 1 рассчитана на 3 года, сущность состоит в следующем: весь административный персонал постепенно проходит обучение за счет компании, затем применяют полученные навыки в практике хозяйствования, что существенно улучшит качество обслуживания и повысит финансовые результаты деятельности.

Альтернатива 2 является продолжением альтернативы 1, рассчитана также на 3 года, подразумевает под собой внедрение программного обеспечения для внедрения бюджетирования, что позволит установить контроль за расходованием ресурсов и снизит себестоимость, это в свою очередь приведет к улучшению финансовых результатов тур - фирмы.

Альтернатива 3 представляет собой проведение анализа рыночной конъюнктуры стран «ближнего зарубежья», строительство филиалов компании, проведение рекламных мероприятий, что приведет к увеличению объемов продаж и улучшению финансовых результатов тур - фирмы. Срок реализации данной альтернативы – 3 года.

Для оценки эффективности ассортимента используем матрицу БКГ.

Таблица 2.5. - Расчетные данные для построения матрицы Бостон Консалтинг Групп

	Семейные путевки	Детские путевки	Индивидуальные туры	Групповые туры
Темпы роста рынка, %	9.3	13.3	(1.1)	12.8

Относительная доля рынка	20.14	25.5	16.34	38.02
--------------------------	-------	------	-------	-------

Доля прибыли, %	25.6	25.4	24.2	24.8
-----------------	------	------	------	------

Трудные дети

Звезды

Хромые собаки

Дойные коровы

рост

доля

Рисунок 2.1. – Матрица Бостон Консалтинг Групп

1 – семейные туры

2 – детские туры

3 – индивидуальные туры

4 – групповые туры

При построении матрицы БКГ используем следующую методику:

долю рынка определим как среднее от максимального значения параметра ($1.43 : 2 \approx 0.75$ балла)

темп роста рынка вычислим как среднее от максимального значения критерия ($15.7 : 2 \approx 8$ баллов).

Затем соотносим значения по каждому виду услуг и согласно координат размещаем по секторам виды услуг.

Значение матрицы БКГ состоит в том, что она позволяет оптимизировать ассортимент предлагаемой продукции и максимально эффективно распределить ресурсы предприятия.

Как показывает матрица Бостон Консалтинг Групп (рисунок 3.1), большая часть ассортимента продукции относится к категории «Звезды»:

- детские туры (24.6%)
- индивидуальные туры (27.5%)

Общая масса продукции данного класса составляет 52.1%, что составляет большинство ассортимента. Семейные туры являются «знаками вопроса» в ассортименте и составляют 23.6%, то есть довольно значимую величину, кроме того, данными услугами пользуется постоянная клиентура.

Я считаю, что руководству компании необходимо уделить значительную часть средств на Интернет – рекламу, что позволит увеличить число клиентов и провести анализ эластичности спроса на услуги с целью формирования гибкой ценовой политики.

Для определения стратегии развития составим таблицу 2.6.

Таблица 2.6. - Выбор стратегии предприятия

Стратегические альтернативы	Достигаемые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски реализации стратегической альтернативы	Отнесение стратегической альтернативы в перечень	
			для реализации (знак +)	потенциально возможные (знак -)
Стратегии SO				
Внедрение системы бюджетов	80 тысруб		+	

Стратегии ST		1) Возможность увеличения стоимости повышения квалификации	
Обучение административного персонала	160 тысруб	2) Отвлечение специалистов от производственного процесса может привести к ухудшению качества обслуживания	+

Стратегии WO

Расширение сети представительств, активная рекламная компания	130 тысруб		+
---	------------	--	---

Стратегии WT

- 1.
- 2.
- 3.

Рассмотрим более подробные указанные альтернативы.

Таблица 2.7. - Прогноз финансовых результатов реализации стратегической альтернативы 1

Показатель	Период 0	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка, тысруб	-	182	182	182
Издержки производства, тысруб	81	81	81	81
Балансовая прибыль, тысруб	-	101	101	101
Налог на прибыль, тысруб	-	20.2	20.2	20.2
Чистая прибыль, тысруб	(81)	80.8	80.8	80.8
Чистая прибыль нарастающим итогом, тысруб	(81)	(0.2)	80.6	161.4

Таблица 2.8. – Прогноз финансовых результатов реализации стратегической альтернативы 2

Показатель	Период 0	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка, тысруб	-	78	78	78
Издержки производства, тысруб	81	20	14	-
Балансовая прибыль, тысруб	-	58	64	78
Налог на прибыль, тысруб	-	11.6	12.8	15.6

Чистая прибыль, тысруб	(81)	46.4	51.2	62.4
Чистая прибыль нарастающим итогом, тысруб	(81)	(34.6)	16.6	79

Таблица 2.9. – Прогноз финансовых результатов реализации стратегической альтернативы 3

Показатель	Период 0	Период 1	Период 2	Период 3
Выручка, тысруб	-	400	400	400
Издержки производства, тысруб	700	50	58	58
Балансовая прибыль, тысруб	-	350	342	342
Налог на прибыль, тысруб	-	70	68.4	68.4
Чистая прибыль, тысруб	(700)	280	273.6	273.6
Чистая прибыль нарастающим итогом, тысруб	(700)	(420)	(146.4)	127.2

Расчет показателей прогнозной реализации альтернатив развития компании показал, что наиболее выгодным является проект 1, то есть повышение квалификации персонала с целью улучшения обслуживания посетителей тур - фирмы.

В таблице 2.10 дадим оценку рискам реализации альтернативы 1.

Таблица 2.10. – Оценка рисков реализации альтернативы 1

Группы рисков	Риски	Негативное последствие
Рыночные	Возможность увеличения стоимости повышения квалификации	Это приведет к дополнительным затратам в сумме 16 000
Производственные	Отвлечение специалистов от производственного процесса может привести к ухудшению качества обслуживания	В данном случае затраты составят 20 000
Финансовые	На данный момент чистая прибыль компании составляет 7.24 млн рублей, то есть затраты на повышение квалификации равны 7.5%	Существует риск сокращения прибыли при снижении спроса на услуги ресторана даже в случае повышения квалификации

В таблице 2.11 дадим количественную оценку рисков реализации проекта.

Таблица 2.11. – Результаты опроса экспертов

Группа рисков	Риски	Вес, Эксперт			Итоговая оценка, V	
		W	1	2		3
Рыночные	Повышение стоимости обучения	0.35	4	6	7	5.95
Производственные	Снижение качества обслуживания	0.35	10	15	5	10.5
Финансовые	Сокращение спроса	0.3	2	4	8	4.2

ИТОГО

20.65 ≈ 21

В таблице 2.12 дадим балльную оценку рисков альтернативы.

Таблица 2.12. - Балльная оценка рисков стратегической альтернативы

Группа рисков	Риски	Балльная оценка, $W * V$ Риск, %	
Рыночные	Спад спроса	$0.35 * 5.95$	2.08
Производственные	Износ оборудования	$0.35 * 10.5$	3.68
Финансовые	Увеличение заемного капитала	$0.3 * 4.2$	1.26
ИТОГО	X	X	$7.02 \approx 7$

Предложенную альтернативу можно считать допустимой, так как уровень риска составляет 7%, то есть ниже 30%. Следовательно, риск является минимальным.

2.3 Особенности разработки управленческих решений турфирмы PegasTouristik и основные процедуры

Для оценки факторов микросреды компании составим таблицу 2.13.

Таблица 2.13. - Выявление ключевых факторов успеха

Сфера	Событие/Фактор	Эксперт	Эксперт	Эксперт	Средняя оценка	Ключевой фактор
		1	2	3		

Ситуация в отрасли	Уровень конкуренции	3	3	2	2.7	+
Влияние услуг - заменителей	Конкуренция со стороны услуг	3	3	3	3	+
Влияние потенциальных конкурентов	Угроза появления новых тур - фирм	2	2	2	2	
Влияние поставщиков	Позиции поставщиков и их возможности	2	2	1	1.7	
Влияние покупателей	Позиции покупателей и их возможности	3	2	2	2.3	

Оценка факторов микросреды, проведенная в таблице 2.13 показывает, что ключевыми факторами успеха являются уровень конкуренции как со стороны тур – фирм, так и услуг.

Можно также прогнозировать дальнейшее усиление конкуренции, так как важность фактора довольно существенна и влиятельна для развития анализируемой тур – фирмы. Следовательно, необходимо разработать стратегию развития, направленную на формирование ключевых преимуществ высокого порядка.

С целью получения достоверной оценки перспектив развития тур – фирмы RegasTouristik можно предложить использование системы «Квадрат потенциала системы управления».

Сущность системы сводится к следующему:

Система показателей делится на несколько групп:

- производство, распределение и сбыт продукции
- организационная структура и менеджмент
- маркетинг
- финансы.

Затем в сводке, состоящей из нескольких аналогичных предприятий выбирается наиболее эффективное значение (максимальное или минимальное в зависимости от содержания показателя) и выбирается ранг каждой организации.

После определения ранга производится расчет с учетом коэффициента значимости, значение которого колеблется от 1.05 до 1.25 и получаем значение потенциала по данному критерию.

В таблице 2.14 сведем данные с учетом ранга.

Таблица 2.14. - Определение развития стратегического потенциала на предприятии

Показатель	Ранг	Коэффициент значимости, к	Произведение
Производство, распределение и сбыт тур - продукции			
Объем реализации относительно конкурентов	3	1.2	3.6
Качество услуг, %	3	1.25	3.75
Фондоотдача, руб	4	1.1	4.4
Затраты на 1 рубль продукции, копеек	4	1.1	4.4
Прибыль, тысруб	2	1.15	2.3

Рентабельность, %	4	1.15	4.6
ИТОГО			23.05
Организационная структура и менеджмент			
Деловые качества менеджеров, баллов	3	1.2	3.6
Эффективность организационной структуры управления, баллов	2	1.15	2.3
Возраст персонала, % до 45 лет	3	1.15	3.45
Уровень образования, % с высшим образованием	4	1.05	4.2
Продуктивность труда, тысруб	3	1.2	3.6
Фонд заработной платы, тысруб	2	1.25	2.5
ИТОГО			19.65
Маркетинг			
Степень информированности о фирме у населения, %	3	1.2	3.6
Проведение рекламных акций, %	1	1.15	1.15

Финансирование рекламных мероприятий, тысруб	1	1.15	1.15
Фирменный стиль, его поддержание, тысруб	1	1.15	1.15
Цена за упаковку, руб	3	1.1	3.3
Затраты на инновационную деятельность, тысруб	1	1.25	1.25
ИТОГО			11.6
Финансы			
Фондоемкость, руб	1	1.05	1.05
Фондовооруженность, тысруб	1	1.1	1.1
Фондорентабельность, %	4	1.1	4.4
Коэффициент оборачиваемости, раз	1	1.15	1.15
Коэффициент загрузки, руб	1	1.05	1.05
Длительность оборота оборотных средств, дней	1	1.1	1.1
ИТОГО			9.85

Определим вектор квадрата стратегического потенциала, для чего можем использовать формулу:

$$Вк = 100 - (P - \Sigma k) * 100 / \Sigma k (m - 1) \quad (2.1)$$

Получим следующие значения:

- по производству и распределению услуг

$$\begin{aligned} Вк &= 100 - (23.05 - 6.95) * 100 / 6.95 * (4 - 1) = \\ &= 100 - 16.1 * 4.8 = 22.72\% \end{aligned}$$

- по организационной структуре и управлению

$$\begin{aligned} Вк &= 100 - (19.65 - 7) * 100 / 7 * (4 - 1) = \\ &= 100 - 12.65 * 4.76 = 39.8\% \end{aligned}$$

- по маркетингу

$$\begin{aligned} Вк &= 100 - (11.6 - 7) * 100 / 7 * (4 - 1) = \\ &= 100 - 4.6 * 4.76 = 78.1\% \end{aligned}$$

- по финансам

$$\begin{aligned} Вк &= 100 - (9.85 - 6.55) * 100 / 6.55 * (4 - 1) = \\ &= 100 - 9.8 * 5.1 = 83.17\% \end{aligned}$$

Расчеты нам показали следующее:

- по производственному направлению функционирование организации неэффективно, так как здесь раскрыт потенциал компании не существенно (на 22.72%)

- относительно эффективности аппарата управления можно отметить, что существуют резервы совершенствования, на данный момент является срединным

- в финансовом плане можно отметить, что существуют как положительные моменты, так и существенные недостатки, - степень потенциала высокая

- необходимо отметить огромный потенциал развития компании в маркетинговой деятельности, которая на данный момент применяется высоко.

Для более детальной оценки составим таблицу 2.15.

Таблица 2.15. - Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка (1-3)	Прогноз развития (-1; 0; +1)
---------------------	------------------------------	-----------------	------------------------------------

Анализ конкурентов

Число и мощность предприятий	-	3	-3
Унифицированность сервисных услуг	+	2	+1
Изменение платежеспособного спроса	-	2	-1
Степень стандартизации товара	+	1	+1
Издержки переключения клиентов с одного производства на другое	-	1	0
Барьеры ухода с рынка	+	1	0
Барьеры проникновения на рынок	+	1	0
Ситуация на смежных рынках	+	2	+1
Стратегии конкурирующих предприятий	-	1	0

Привлекательность рынка	+	3	+2
Итого			+1

Анализ потребителей

Статус покупателя	+	1	+1
Значимость товара у покупателя	+	2	0
Стандартизация товара	+	1	0
Итого			+1

Анализ поставщиков

Уникальность канала поставок	-	1	0
Доля отдельного поставщика	-	1	0
Значимость покупателя	+	2	+1
Итого			+1

Анализ товара-заменителя

Цена	+	2	+1
Стоимость переключения	+	1	0

Качество основного товара	-	1	0
Итого:			+1

Анализ потенциальных конкурентов

Барьеры для входа на рынок	+	1	0
Доступ к каналам распределения	-	2	-1
Отраслевые преимущества	-	3	-1
Итого			-2

Показатели таблицы 2.15 характеризуют, что у тур – фирмы PegasTouristik имеется определенный потенциал относительно отношений с потребителями и поставщиками, в то же время конкуренты также имеют преимущества, практически компания находится на одинаковом уровне с конкурирующими организациями.

Проанализируем конкурентов в таблице 2.16.

Таблица 2.16. – Оценка конкурентоспособности тур – фирмы PegasTouristik

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	Магазин							
		горящих путевок	КрасТурМаркет	Океан					
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка

Организация и управление

Квалификация и способности высшего менеджмента	0.1	5	0.5	4	0.4	3	0.3	2
--	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Система стратегического планирования	0.05	4	0.2	4	0.2	5	0.25	4
--------------------------------------	------	---	-----	---	-----	---	------	---

Обучение и повышение квалификации персонала	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	5
---	------	---	------	---	------	---	-----	---

Маркетинг

Доля рынка	0.07	3	0.21	4	0.28	5	0.35	4
------------	------	---	------	---	------	---	------	---

Организация сбыта	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3
-------------------	------	---	------	---	------	---	------	---

Реклама	0.03	5	0.15	3	0.09	3	0.09	3
---------	------	---	------	---	------	---	------	---

Цены	0.05	4	0.2	5	0.25	4	0.2	5
------	------	---	-----	---	------	---	-----	---

Репутация	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	5
-----------	------	---	------	---	------	---	------	---

Финансы

Рентабельность	0.1	5	0.5	3	0.3	5	0.5	4
----------------	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Инвестиционная политика	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4
-------------------------	------	---	-----	---	-----	---	------	---

Соотношение заемных и собственных средств	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3
--	------	---	-----	---	------	---	------	---

Производство

Наличие и использование производственных мощностей	0.05	5	0.25	2	0.1	3	0.15	5
---	------	---	------	---	-----	---	------	---

Система контроля качества продукции	0.07	4	0.28	5	0.35	4	0.28	4
--	------	---	------	---	------	---	------	---

Объем производства	0.08	3	0.24	4	0.32	5	0.4	2
--------------------	------	---	------	---	------	---	-----	---

С/с производства	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3
------------------	------	---	------	---	------	---	------	---

ИТОГО	1	X	3.93	X	3.57	X	3.6	X
--------------	----------	----------	-------------	----------	-------------	----------	------------	----------

Расчет уровня конкурентоспособности тур – фирмы PegasTouristik относительно ведущих конкурентов показывает, что компания занимает лидирующее положение, однако с незначительным перевесом, наиболее сильным соперником является тур - компания «Кенгуру».

На основании таблицы 2.17 проведем ранжирование туристических предприятий.

Таблица 2.17. – Ранжирование конкурентов

Тур - компания	Итоговая оценка	Ранг
PegasTouristik	3.93	1

Магазин горящих путевок	3.57	4
КрасТурМаркет	3.6	3
Океан	3.42	5
Кенгуру	3.87	2

Оформим профиль конкурентных преимуществ тур - фирмы PegasTourstik по сравнению с тур - компанией «Кенгуру».

Таблица 2.18. - Профиль конкурентных преимуществ с ближайшим конкурентом

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	Оценка		Итоговая оценка	Приоритетность
		хуже, чем у конкурента	лучше, чем у конкурента		
		-2 -1 0	1 2		

Организация и управление

Квалификация и способности обслуживающего персонала	10		+ 20	1
Система сервиса	5		+ 10	2

Скорость обслуживания	5	+	-5	3
-----------------------	---	---	----	---

Маркетинг

Широта ассортимента	7	+	0	
---------------------	---	---	---	--

Эффективность сбыта	7	+	0	
---------------------	---	---	---	--

Реклама	3	+	0	
---------	---	---	---	--

Уровень цен	5		+ 5	1
-------------	---	--	-----	---

Репутация	3	+	0	
-----------	---	---	---	--

Финансы

Рентабельность	10	+	0	
----------------	----	---	---	--

Наличие скидок	5		+ 10	1
----------------	---	--	------	---

Уровень развития системы платежей	5		+ 5	2
-----------------------------------	---	--	-----	---

Производство

Наличие и использование производственных мощностей	5		+ 5	2
--	---	--	-----	---

Система контроля качества тур - продукции	7			+	7	1
Наличие дополнительных услуг	8	+			-16	3
Степень инфляции н тур - продукты	15	+			-16	4
ИТОГО	100	X	X	X	X X +25	X

Как показывает таблица 2.18, тур – фирма PegasTouristik имеет существенные преимущества относительно ведущего конкурента «Кенгуру», особенно в таком аспекте деятельности как организация (менеджмент) и финансовый потенциал, в то же время по производственному профилю имеются существенные недостатки, особенно по сумме реализации и уровню издержек.

2.4 Использование количественных показателей при оценке эффективности реализации управленческих решений

Для определения эффективности реализации альтернативы можно использовать данные, представленные в таблице 2.19.

Таблица 2.19. - Параметры стратегических альтернатив

Стратегические альтернативы	Затраты, тысруб	Чистая прибыль, тысруб	Сроки реализации
-----------------------------	-----------------	------------------------	------------------

Повышение квалификации персонала	324	161.4	3 года
Внедрение системы бюджетов	115	79	3 года
Открытие филиалов в странах «ближнего зарубежья»)	876	127.2	3 года

Как показывает таблица 2.19, реализация проекта по повышению квалификации персонала является наиболее выгодным по следующим критериям: он обеспечивает наибольший экономический эффект в сумме 161.4 тыс руб.; для его реализации необходим наименьший временный промежуток.

В таблице 2.20 составим перечень мероприятий по реализации стратегии.

Таблица 2.20. - Перечень мероприятий по реализации стратегии

Мероприятия	Наименование отдела	Ответственное лицо	Сроки
Поиск заведений, специализирующихся на повышении квалификации и установление контактов	Кадровый отдел	Менеджер по персоналу + директор	1 неделя
Поиск вакансий, заменяющих обучающихся специалистов	Администратор	Администратор + директор	1 неделя
Проведение инструктажа для заменяющих специалистов	Администратор	Администратор + менеджер	1 день
Обучение персонала	-	Администратор	2 года 10 месяцев

Контроль за внедрением навыков в практику -

Директор

2 месяца

С целью реализации проекта предполагается использование собственных источников финансирования, так как привлечение кредита будет способствовать повышению расходов за счет платы за кредит.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент как деятельность, связанная с разработкой управленческих решений – один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий в условиях развивающейся рыночной экономики. Актуальность этого направления непрерывно возрастает в соответствии с объективными требованиями растущих объемов производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, условиями меняющейся внешней среды.

Комплексный подход к разработке наиболее приемлемых вариантов механизма управления потенциалом с учетом опыта развитых стран, специфики отрасли, факторов воздействия внешней среды может стать основой разработки общей долгосрочной стратегии экономического развития предприятия.

Проблемы экономической устойчивости предприятий вызваны тем, что обычно осуществляемые в изменяющихся условиях оперативные меры позволяют на короткое время удерживать состояние предприятия стабильным, но не меняют ситуации кардинально. То есть они связаны, с одной стороны, с недостаточным видением перспектив развития предприятия, с другой – с узостью применяемого подхода к диагностированию существующего положения и прогнозированию изменения внешних факторов.

Имеющиеся проблемы могут быть в значительной степени решены посредством формирования механизма управления финансами, действующего на основе методологии системного и ситуационного анализа. Обеспечение экономической устойчивости потребует от предприятий прогнозирования и всестороннего учета требований рынка, действий конкурентов, поставщиков, состояния макроэкономической среды ведения бизнеса, т.е. организации управления на основе стратегического подхода.

Такой подход позволит предприятиям принимать во внимание факторы внешней и внутренней среды и разрабатывать комплексные меры, учитывающие долгосрочные стратегические цели дальнейшего устойчивого развития предприятия.

Список используемой литературы

1. Абрамова И. Г. Планирование деятельности предприятия. - М: Знание, 2014. - 305 с.
2. Амрин Г. Организация производства и управления в корпорациях: перевод с английского. - М.: Экономика, 2015. - 342 с
3. Баканов М. И. Теория экономического анализа. - СПб: Финансы, 2014. - 577 с
4. Балабонов И. Т. Основы финансового менеджмента. - М: ЮНИТИ, 2015. - 564 с
5. Балабонов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - М: Высшая школа, 2014. - 530 с.
6. Бандурака О. М. Финансовая деятельность предприятий: учебник - СПб: Лебедь, 2015. - 499 с.
7. Богдановская Л. А. Анализ хозяйственной деятельности в сфере туризма. - М: Высшая школа, 2014. - 549 с
8. Бойник И. М. Экономика предприятия. - СПб: Нева, 2015. - 388 с
9. Бондарь И. Ю., Пахомов В. И. Экономика предприятия: Учебное пособие – СПб: Питер, 2014. - 593 с
10. Бусыгин А.В. Предпринимательство. — М: ИНФРА, 2015. - 344 с
11. Вейл П. Искусство менеджмента. - М: ИНФРА, 2014. - 312 с
12. Вииссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: перевод с английского. - СПб: Нева, 2014. - 377 с
13. Волков Ю. Ф. Экономика маркетинга услуг. - Ростов – на – Дону: Феникс, 2015. - 508 с

14. Ворст И., Ревенлоу П. Экономика фирмы. Учебник: пер.с датского А. Н. Чеканского, О. В. Рождественского. - М: Наука, 2014. - 564 с
15. Герчикова И. Н. Финансовый менеджмент. - М: Восток, 2014. - 673 с
16. Голубков Е. П. Выбор лучшего решения. - М: Экономика, 2014. - 402 с
17. Грачев М. А. Управление затратами. - СПб: Нева, 2015. - 312 с
18. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательства. - М: ИНФРА, 2015. - 564 с
19. Демидов В. Е. Маркетинг в торговой деятельности. - М: Центр, 2014. - 387 с
20. Донцова Л. В. Стратегический менеджмент. - М: ЮНИТИ - ПРЕСС, 2014. - 502 с
21. Ефремов В. С. Методологические идеи менеджмента. - М: Финансы и статистика, 2015. - 326 с
22. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг. - М: Международные отношения, 2015. - 391 с
23. Калина А. А. Экономика предприятия: Учебное пособие - М - нск: НПО «ПИОН», 2014. - 618 с
24. Ковалев А. И. Анализ внешней среды предприятия. - М: Центр экономики и маркетинга, 2014. - 271 с
25. Ковалев В.П. Основы ведения предприятия: справ.пособие. - М: Высшая школа, 2014. - 213 с
26. Котлер Ф. Основы маркетинга: перевод с английского. - М: Прогресс, 2015. - 675 с
27. Любушкина Н. П. Анализ маркетинговой деятельности. - СПб: Академия, 2014. - 165 с
28. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. - СПб: Финансы, 2015. - 324 с
29. Негашев Е. В. Анализ окружения предприятия в рыночных условиях. - М: ЮНИТИ, 2014. - 312 с

30. Пиннингс И. М. Новая технология и организационные структуры. - М: Экономика, 2014. - 402 с
31. Рузавин Г. И., Мартынов В.Т. Курс рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 487 с
32. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн: ИСЗ, 2014. - 671 с
33. Семенов В. М., Баев К. А., Терехова С. А. и др. Экономика предприятия. - СПб: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 673 с
34. Сэндидж Дж. Реклама: теория и практика. - М: Прогресс, 2014. - 411 с
35. Финансы. Учебное пособие / Под ред. А. М. Ковалевой. - М: Финансы и статистика, 2014. - 398 с
36. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Практическое пособие, пер. с англ. - М: Бизнес, 2015. - 278 с
37. Чернов В. А. Методика SWOT – анализа. - М: Финансы и статистика, 2014. - 422 с
38. Эванс Дж. Р. Маркетинг. - М: Экономика, 2015. - 502 с
39. Экономика и бизнес / Под редакцией В. Д. Камаева. - М: МГУ, 2014. - 342 с
40. Экономика предприятия: Учебник для экономических вузов. Второе изд. / Под общей редакцией проф. А. И. Руденко - Минск: Белорусский государственный университет, 2015. - 786 с.