**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Сущность и особенности управленческого контроля в туристическом бизнесе

1.1 Управленческий контроль – сущность, основные понятия, особенности контроля в туризме

1.2 Формы и методы управленческого контроля в туристическом бизнесе

1.3 Роль управленческого контроля на современных предприятиях туризма

2. Методика управленческого контроля и ее применение на предприятиях туристического бизнеса

2.1 Современные подходы к организации управленческого контроля в туристическом бизнесе

2.2 Характеристика предприятия ООО «Арландина-2004»

2.3 Возможности автоматизации системы управленческого контроля в туристическом бизнесе

3. Анализ и совершенствование системы управленческого контроля в турфирме ООО «Арландина-2004»

3.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

3.2 Анализ системы управленческого контроля

3.3 Основные направления совершенствования системы управленческого контроля в турфирме ООО «Арландина-2004» и их эффективность

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

**Актуальность темы исследования.** При рыночной системе хозяйствования коммерческая организация, являющаяся самоорганизующейся системой, функционирует в жестких условиях конкурентной среды и имеет полную хозяйственную самостоятельность. Ее деятельность направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с этим, управленческий контроль коммерческой организации ориентирован главным образом на обеспечение основных показателей эффективности функционирования в современных условиях.

В условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает больший объем контрольной работы. Более того, в силу усиления конкурентных отношений, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес-проектов управление существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем. Поэтому внутренний контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. Управленческий контроль, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации.

Перед российскими организациями встают задачи структурной перестройки всех элементов системы корпоративного управления, в том числе контрольных, их “наладки” на обеспечение конкурентоспособности, эффективного функционирования и развития организации в перманентно меняющихся условиях хозяйствования. Естественно, все управленческие преобразования должны проводиться на научной основе соответствующих концепций. В то же время, отечественная наука испытывает недостаток в комплексных научно-практических разработках, освещающих многочисленные аспекты управленческого контроля с учетом современной российской специфики. Причина такого положения дел видится прежде всего в весьма распространенном представлении о контроле только как функции управления.

В настоящее время в международной науке и практике такой подход уже считается неполным и свидетельствует об однобоком представлении контроля лишь как элемента процесса управления (что говорит и о расплывчатом или несистемном понятии самого управления). Контроль - это не только и не столько одна из его функций. Это, на наш взгляд, едва ли не важнейший элемент именно системы управления, под каким бы углом и в каких бы структурных срезах (функциональных, процедурных, организационных, технологических, деятельностных и т.д.) не рассматривалась последняя. Стоит отметить, что в практике зарубежных высших органов управления как властного, так и хозяйственного уровня контроль все чаще рассматривается как метод совершенствования управления на всех его уровнях.

**Степень изученности проблемы.** На наш взгляд, достойный вклад в отечественную науку о контроле внесли такие видные ученые как: И.А. Белобжецкий[[1]](#footnote-1), Н.Т. Белуха[[2]](#footnote-2), Б.И. Валуев[[3]](#footnote-3), Ю.А. Данилевский[[4]](#footnote-4), Е.А. Кочерин[[5]](#footnote-5), В.П. Суйц[[6]](#footnote-6), А.Д. Шеремет[[7]](#footnote-7).

Целью настоящей дипломной работы является анализ системы управленческого контроля на предприятии ООО «Арландина-2004». Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. раскрыта сущность управленческого контроля и его особенности в туристском бизнесе;
2. охарактеризованы возможности автоматизации системы управленческого контроля в туристском бизнесе;
3. проведен анализ системы управленческого контроля в ООО «Арландина-2004» и разработаны мероприятия по повышению ее эффективности.

Объектом исследования является ООО «Арландина-2004».

Предметом исследования является система управленческого контроля в ООО «Арландина-2004».

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Сущность и особенности управленческого контроля в туристическом бизнесе

1.1 Управленческий контроль – сущность, основные понятия, особенности контроля в туризме

Как известно, при рыночной системе хозяйствования коммерческая организация, являющаяся самоорганизующейся социально ориентированной системой, функционирует в жестких условиях конкурентной среды и имеет полную хозяйственную самостоятельность. В таком положении ее деятельность в широком смысле направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с этим, управленческий контроль коммерческой организации ориентирован главным образом на обеспечение основных показателей эффективности функционирования в современных условиях: устойчивое положение организации на рынках (среди конкурентов), признание организации субъектами рынка и общественностью, своевременная адаптация систем производства и управления организации к перманентно меняющейся внешней среде (рыночной конъюнктуре). В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший спектр планов, гораздо больший объем плановой, а, соответственно, и контрольной работы, чем при плановой экономике. Более того, в настоящее время в силу усиления конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес-проектов управление коммерческой организацией существенно усложняется, что обуславливает усложнение ее контрольных систем. Поэтому в современных условиях внутренний контроль в российских организациях приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий контроль, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации.

В связи с реструктуризацией отечественной системы хозяйствования, проводимой в целях интеграции экономики России в мировое хозяйство, перед российскими организациями встают задачи структурной перестройки всех элементов системы корпоративного управления, в том числе контрольных, их "наладки" на обеспечение конкурентоспособности, эффективного функционирования и развития организации в перманентно меняющихся условиях хозяйствования. Естественно, все управленческие преобразования должны проводиться на научной основе соответствующих концепций. В то же время, отечественная наука испытывает недостаток в комплексных научно-практических разработках, освещающих многочисленные аспекты управленческого контроля с учетом современной российской специфики. Причина такого положения дел видится прежде всего в весьма распространенном представлении о контроле только как функции управления. В настоящее время в международной науке и практике такой подход уже считается неполным и свидетельствует об однобоком представлении контроля лишь как элемента процесса управления (что говорит и о расплывчатом или несистемном понятии самого управления). Контроль - это не только и не столько одна из его функций. Это, на наш взгляд, едва ли не важнейший элемент именно системы управления, под каким бы углом и в каких бы структурных срезах (функциональных, процедурных, организационных, технологических, деятельностных и т.д.) не рассматривалась последняя. Стоит отметить, что в практике зарубежных высших органов управления как властного, так и хозяйственного уровня контроль все чаще рассматривается как метод совершенствования управления на всех его уровнях. Но, на наш взгляд, достойный вклад в отечественную науку о контроле внесли такие видные ученые как: И.А. Белобжецкий, Н.Т. Белуха, Б.И. Валуев, Ю.А. Данилевский, Е.А. Кочерин, В.П. Суйц, А.Д. Шеремет.

На сегодняшний день при освещении в специальной литературе отдельных вопросов тематики контроля, а также при разработке соответствующих концепций нельзя не учитывать опыт, накопленный международной наукой и практикой. В данной статье автор предлагает положения управленческого контроля, в основе которых лежит как переработанный им опыт отечественных и зарубежных коллег, так и собственно авторские аналитические исследования на протяжении более чем пятилетней практики работы аудитором. Так как статья носит общий характер, автор ставил целью не углубленное освещение каких-либо отдельных вопросов контроля, а формирование представления о нем как об одной из сторон системы управления.

Итак, в целях углубления представлений о контроле в рамках теорий управления и для разработки соответствующих концепций могут быть полезными следующие основные положения.

По мнению автора, понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле - как один из этапов процесса управления (или как одна из его функций такой подход, как говорилось выше, распространен на начальных стадиях развития науки об управлении), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов. Рассмотрим это подробнее.

**Управленческий контроль** организации в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий: а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля); б) сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, либо заданной извне, либо основанной на рациональности; в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации; г) выявление причин данных отклонений.

В соответствии с подходом в узком смысле цель контроля- информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений. При этом, в понятии информационной прозрачности объекта управления отражено представление о степени управляемости данного объекта, т.е. о том, в какой степени в результате управления обеспечивается (обеспечивалось или будет обеспечиваться) поддержание требуемого состояния или действия объекта управления в соответствующий момент (период) времени. Вполне очевидно, что без предельной информационной прозрачности объекта управления адекватное его восприятие невозможно, управленческое воздействие не будет приносить желаемый результат и управленческая связь с объектом теряется, что и обуславливает особую важность контроля в процессе управления. К функциям контроля можно отнести оперативную, упорядочивающую, превентивную, коммуникативную, информативную и защитную.

Очевидно, что с изменением условий хозяйствования контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления организацией, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех других его стадиях (планирование, организация, регулирование, учет, анализ). При этом, особенность контроля заключается в его двойственной роли в процессе управления. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленческая функция (функция планирования, учета и т.п.) обязательно интегрирована с контрольной. Поэтому правомерно утверждать, что контроль организации является: 1) неотьемлемым элементом каждой стадии процесса управления; 2) "обособленной" стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

Для того, чтобы глубже понять сущность контроля как важнейшей составной части понятия управления (или как управленческой категории), раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих, подойдем к контролю с более широкой позиции и с практической точки зрения, рассматривая его как систему и составную часть системы управления организацией.

Итак, в широком смысле **управленческий контроль** в современных условиях хозяйствования целесообразно представить как систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (т.е. информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среда контроля, система учета[[8]](#footnote-8).

1.2 Формы и методы управленческого контроля в туристическом бизнесе

Необходимость отделения управленческих функций от неуправленческих, связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы выступила школа научного управления (1885-1920). Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные, а управление, как процесс, серию непрерывных взаимосвязанных действий или управленческих функций.

Почти в каждой публикации по управлению содержится классификация управленческих функций, имеющая хоть какие-то особенности, которые оказывают влияние на определение функции как методологической категории.

Тем не менее многие авторы отмечают два основных момента:

1) однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления, вытекающая из специализации управленческого труда;

2) целевая направленность этих работ, то есть отправным моментом для определения объема и направления функций управления являются цели и задачи.

Еще один момент, имеющий принципиальное значение и позволяющий выявить две различные точки зрения на функцию, как на специфическую категорию, - это определение функции, как обособленного вида деятельности. Первая заключается в том, что функция выступает как обособленный вид деятельности, следовательно, выделяются связующие процессы (процесс коммуникаций и процесс принятия решений), которые достаточно сложно или практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений, так как они связывают все функции управления, необходимые для реализации каждой из них, и поэтому характерны для каждого из подразделений организации. Вторая функция не является обособленным видом деятельности, и связующие процессы включают в процесс реализации функций управления. Точно также функцию координации ряд авторов выделяет в самостоятельную (хотя говорят одновременно о том, что координация является связующей функцией, связывающей воедино все функции управления), а остальные считают невозможным выделение деятельности по координации, так как предполагают, что каждая функция представляет собой деятельность по координации.

Чтобы более четко представить понятие функции управления, необходимо также отметить двойственность, существующую в определении различными авторами разделения труда в управлении. С одной стороны, это специализация и обособление управленческих работ, а с другой стороны, их кооперация и комбинирование (рис. 1.1).

Комбинирование и кооперация однородных работ предполагает их обособление, поэтому, видимо, ряд авторов не рассматривает функции управления как обособленный вид деятельности, хотя это указывает на наличие связи между функциями и реализующими их подразделениями организационной структуры.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение общих и конкретных или специальных функций. Первые рассматриваются, как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе; вторые, как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Рис. 1.1 – Двойственность в выделении управленческих функций

Конкретные функции управления представляют собой сочетание общих функций управления с конкретным объектом управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Реальная классификация общих функций во многом определяется целями исследования. По моему мнению, наиболее оптимальной будет следующая классификация функций. Процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Они также считают, что эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, и представляют собой деятельность по координации, а руководство (лидерство) они рассматривают как самостоятельную деятельность.

В нашей стране также существуют различные классификации функций управления, но объединение функций в ограниченное число категорий дает вышеобозначенную классификацию.

Поскольку функции управления характеризуют активность управляющей системы по отношению к объекту управления, то авторы классифицируют их по объективному содержанию, выделяя планирование, прогнозирование, регулирование, организацию, контроль, учет и анализ.

Особенности классификации проявляются в том, что авторы рассматривают координацию как подфункцию организации, что ограничивает сущность координации.

Общие функции отражают основные стадии процесса управления деятельностью организации: формирование целей (необходимо отметить, что все функции формируют цели и этот процесс неразрывно связан с осуществлением функции управления), планирование, организацию, контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе (формируют поведенческие аспекты реализации общих функций). К ним относят делегирование и мотивацию.

Производственные отношения – это отношения, возникающие в процессе производства между работниками по поводу предмета труда; они связаны с распределением прав, обязанностей и ответственности (делегированием полномочий); степенью централизации и децентрализации (имеет выражение в распределении прав, обязанностей и ответственности); групповыми, межличностными взаимоотношениями (групповая динамика), распределением власти и влияния (неформальные связи, при изучении формализованных отношений не учитываются); реализацией определенного стиля руководства (односторонний тип отношений со стороны руководителя к подчиненным); типом культуры, определенными нормами поведения внутри организации.

Но так как мы определились, что функция – это обособленный вид деятельности, то обособленностью обладает только функция мотивации и то не в полной мере, не говоря уже о делегировании и выстраивании норм поведения. Поэтому, видимо, наиболее оптимальным является отнесение к социально-психологическим функциям функции мотивации.

Технологические функции менеджмента – виды деятельности, составляющие содержание технологии труда менеджера: принятие решений и коммуникация. Эти процессы многими авторами выделяются как связующие и представлены как реализующие технологию менеджмента.

С учетом вышесказанного классификацию управленческих функций можно представить следующим образом (рис. 1.2).

Таким образом:

1) Общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер.

2) Общие функции управления не зависят от объекта управления.

Во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам.

Рис. 1.2 – Классификация функций управления по характеру процессов управления

Во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе — содержательный характер деятельности.

В-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления и к системе управления.

3) Следует отметить, что между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Вместе с тем, во многих практических случаях понимание функций управления, как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя.

4) В структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

Классификация конкретных функций управления не менее сложна, чем общих. Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то возникают определенные сложности, связанные с необходимостью четкого определения объекта управления. В результате, перечень функций очень зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

Термин «управленческое решение» включает организационные, психологические аспекты, положения общей теории принятия решений. Ряд специалистов под управленческими решениями понимают «продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему». Другие определяют их как «выбор определенного курса действий из возможных вариантов», «выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения[[9]](#footnote-9)». В.С. Юкаева считает, что «управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии[[10]](#footnote-10)».

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

В профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня. Первый уровень — уровень решения управленческих задач. В него входят подуровни:

* успешная реализация конкретного управленческого решения;
* успешная реализация типового управленческого решения;
* успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий;
* успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией.

Второй уровень: уровень решения управленческих проблем. В него входят подуровни:

* участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими;
* самостоятельная постановка и снятие проблем;
* полная рефлексивная самоорганизация.

Способность к рефлексии как специальному типу анализа своей деятельности лежит в основании профессионализма управленца. Эта способность, как отмечалось, универсальна относительно конкретной управленческой деятельности и не зависит от типа реальных управленческих процедур[[11]](#footnote-11).

Анализ наиболее типичных и часто повторяющихся причин и условий успешной реализации решений позволяет определить три важных момента: интерес к результату, интерес к процессу (определение уровня затрат для достижения) и наличие (отсутствие) контроля за реализацией решения. Первые два момента носят субъективный характер и находятся в мотивационной сфере, тогда как третий момент — есть объективная причина реализации/ нереализации. Основным условием действенности побуждений, а значит и успешной реализации, является оптимальное соотношение ряда взаимодополняющих моментов мотивационной структуры личности: соответствие значимости побуждений типа целей (содержательная сторона) и побуждений типа потребности в процессе деятельности (динамическая сторона).

При принятии решения по реализации поставленной задачи основополагающими факторами являются учет и соотнесение результата и последствий выполняемого решения с функциональными затратами на его реализацию (а именно временными, материальными, нервно-психическими).

Успешная реализация управленческого решения возможна в тех случаях, где наблюдается превышение значимости получаемого результата и последствий ситуации над значимостью требуемых функциональных затрат[[12]](#footnote-12).

1.3 Роль управленческого контроля на современных предприятиях туризма

В ходе изучения организаций в рамках системного подхода выяснилось, что социальная организация как система обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем (биологических, технических и т.д.). Но системно-теоретические исследования организаций и процессов управления с позиций общей теории систем оказались неэффективными в силу отвлеченного характера общесистемных концепций.

Рассматривая организацию в целом с привлечением системного подхода, действительно можно сказать, что она, как и всякая система, представляет собой порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в целом, определенным взаимосвязями частей. Однако организация обладает специфическими, присущими только ей свойствами. В связи с этим возникла необходимость разработать специальную теорию систем применительно к организациям. Американский ученый Дж. Миллер определил следующие главные элементы системной модели организации:

* организация представляется как “упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени”;
* организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;
* в организациях присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);
* в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);
* в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.)[[13]](#footnote-13).

Основными отличиями организации от других систем (например, от биологических) Миллер считает наличие самостоятельных целей системы и сложной управленческой подсистемы, которая представляется как многоуровневая и организованная по иерархическому принципу.

Миллер описывает главную, управленческую подсистему как некоторое решающее устройство, которое состоит из личностей, находящихся на высшем уровне власти и принимающих ответственные для организации решения.

Таким образом, любая организация состоит из подсистем, каждая из которых может рассматриваться как система более низкого уровня. В то же время сама организация , имея некоторое количество уровней подсистем, в свою очередь может рассматриваться как подсистема в системе более высокого порядка (например, предприятие, выступая как самостоятельная система, делится на ряд цехов-подсистем и одновременно как подсистема входит в производственное объединение). Свойство объекта быть одновременно и подсистемой, и сложной системой с наличием элементов подсистем определяется как свойство рекурсивности.

Итак, при изучении организации с позиций системного подхода на первом плане выступают: а) деление организации на подсистемы; б) вертикальные и горизонтальные связи организации. Сравнение схем, построенных на основе простого анализа и системного подхода, показывает, что при системном подходе основное внимание уделяется подсистемам организации и связям между отдельными системными единицами.

Применение системного подхода к исследованию организаций возможно в двух различных вариантах, когда организация рассматривается как закрытая или как открытая система.

Обычно исследователи считают организацию закрытой системой, хотя декларируют необходимость изучения организации в тесном взаимодействии с внешней средой. Как правило, исследователи и практики, рассматривая отдельные структурные единицы организации, занимаясь проблемами управления и применения властного воздействия руководителей и подчиненных и др., лишь частично учитывают влияние внешнего окружения, не задумываясь о том, что организация является неотъемлемой частью внешней среды. Но в случае подхода к организации как к закрытой, самодостаточной системе влияние внешнего окружения учитывается в виде действия отдельных факторов, возмущающих и даже изменяющих внутреннюю структуру организации[[14]](#footnote-14).

Если организация рассматривается как открытая система, она органично вписывается во внешнее окружение и считается ее подсистемой. При этом границы системы представляют собой замкнутую кривую, проходящую по периметру исследуемых объектов (по периметру организации) так, что она разграничивает область с меньшей интенсивностью взаимодействий вне этой кривой от области с высокой интенсивностью внутри нее. Здесь окружение организации не является пассивным и его можно определить как совокупность объектов, внешних по отношению к организации, которые связаны с одним или более системными единицами организации так, что изменение одного или нескольких свойств внешних объектов изменяет поведение системы, что в свою очередь приводит к изменению одного (или более) свойства внешних объектов[[15]](#footnote-15).

Системный подход вошел в современную теорию организации управления как особо востребованная методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю, менеджеру. Системное мышление — не дело свободного выбора, а производственная необходимость. К сожалению, мышление человека несистемно: люди не успели в процессе эволюции выработать системное видение мира. Наше воображение создает усеченный образ объекта, который требуется изучить, исследовать с целью изменения или усовершенствования объекта. Г.С. Альтшулер в книге «Найти идею» пишет: «Если в задаче сказано «дерево», человек видит именно дерево. Начинается перебор вариантов. Дерево становится то больше, то меньше... Ответ не найден, задача признана неразрешимой. Это обычное мышление. Системное мышление зажигает одновременно, как минимум, три экрана: видны надсистема (группа деревьев), система (дерево) и подсистема (лист). Это минимальная схема. Для решения системных задач требуется включить и другие экраны, которые помогут посмотреть на систему в развитии, во времени. «Девять (минимум девять!) экранов системно и динамично отражают системный и динамичный мир».

Цель системного подхода, — опираясь на изучение объективных закономерностей развития систем, дать правила организации мышления по многоэкранной схеме[[16]](#footnote-16).

Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину. В настоящее время под системным подходом понимают направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем. Соответственно, суть системного подхода в теории организации заключается в представлении об организации как о системе. Кроме этого системный подход представляет любую систему как подсистему: над любой системой есть надсистема, которая находится на более высоком уровне иерархии систем. Системный подход представляет собой определенный этап в развитии методов познания, методов исследования и конструирования, способов описания и объяснения природных или искусственно создававших объектов. Наиболее широкое применение системный подход находит при исследовании сложных развивающихся объектов — многоуровневых иерархий, как правило, самоорганизующихся биологических, психологических, социальных, экономических и других систем, одним словом, — организаций.

На основании вышеизложенного сформулируем определение системного подхода[[17]](#footnote-17).

Системный подход — это методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов — систем разных типов и классов.

Можно встретить двоякое понимание системного подхода: с одной стороны, это рассмотрение, анализ существующих систем, с другой — создание, конструирование, синтез систем для достижения целей. Применительно к экономическим организациям чаще всего под системным подходом понимают комплексное изучение объекта как единого целого с позиций системного анализа. Таким образом, системный подход шире системного анализа: системный подход — это направление, методология, которая немыслима без системного анализа.

Действительно, на практике системный подход реализуется чаще всего в виде системного анализа. Системный анализ используется как один из важнейших методов в системном подходе, как эффективное средство решения сложных, обычно недостаточно четко сформулированных проблем. Соответственно системный анализ сводится к уточнению проблемы и ее структуризации в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождению критериев их решения, детализации целей. Системный анализ можно считать дальнейшим развитием идей кибернетики: он исследует общие закономерности, относящиеся к сложным системам, которые изучаются любой наукой.

Системный анализ — совокупность методов и средств исследования и конструирования сложных объектов, прежде всего методов обоснования решений при создании и управлении техническими, экономическими и социальными системами[[18]](#footnote-18).

Применительно к социальным системам системный анализ используется как один из важнейших методов системного управления организацией.

Системный анализ возник в 60-х гг. XX в. как результат развития исследования операций и системотехники. Он применяется главным образом к исследованию искусственных (возникших при участии человека) систем, причем в таких системах важная роль принадлежит деятельности человека. Согласно принципам системного анализа возникающая перед обществом та или иная сложная проблема (прежде всего проблема управления) должна быть рассмотрена в целостном контексте — как система во взаимодействии всех ее компонентов, чаще всего как организация компонентов, имеющая общую цель. Однако реальные материальные системы архисложны, и поэтому для целей системного анализа используются модели, отражающие свойства реальной системы в определенном приближении, т.е. в процессе системного анализа необходимо построить объяснительную модель, более или менее отражающую реальную систему.

Построение и развитие объяснительных моделей начинается со сбора информации и анализа разрозненных фактов, позволяющих сделать определенные обобщения и выявить эмпирические закономерности. Далее переходят к определению механизмов, реализующих эти закономерности. Можно утверждать: если существует какая-то подтвержденная фактами закономерность, то существуют и механизмы, обеспечивающие проявление этой закономерности. Познание этих механизмов может помочь объяснить и предвидеть поведение системы. В конце концов задача любой науки и есть предвидение. Важной особенностью системного анализа является единство используемых в нем формализованных и неформализованных средств и методов исследования[[19]](#footnote-19).

При формальном рассмотрении организаций как неких системных единиц используют несложные вспомогательные концепции «черных ящиков» и «белых ящиков».

Черный ящик — понятие кибернетики, с помощью которого пытаются справиться с трудностями при изучении сложных систем. Представление системы в виде черного ящика означает, что при настоящем уровне знаний мы не можем проникнуть вглубь данной системы (или подсистемы) и разобраться, каковы внутренние закономерности, преобразующие ее входы и выходы. Однако мы можем изучать поведение этих входов и выходов, т.е. зависимость изменений на выходе от изменений на входе. Многократный учет позволяет открыть закономерность между поведением входов и выходов и предвидеть поведение системы в будущем, а значит, управлять ею. Хотя метод «черного ящика» имеет прогностическое значение, он не позволяет вывести конструктивные рекомендации о том, какие необходимы изменения в системе для того, чтобы она лучше функционировала с позиций достижения целей. Иногда, если известен закон преобразования, связь между входом и выходом можно представить в аналитической форме. Таким образом, «черный ящик» — это объект, который воспринимает входные сигналы и генерирует выходные сигналы, предварительно ассоциируя их с входом по некоторому закону.

Нахождение объяснительных механизмов поведения системы при воздействиях помогает выявить новые закономерности, открыть новые, ранее неизвестные факты.

Представим себе, что мы изучаем принцип работы некоторой неизвестной электрической схемы. Подаем сигналы на ее входы, определяем, как меняются токи и напряжения на выходах, т.е. выявляем некоторые закономерности функционирования, опираясь на известные в электротехнике законы, пытаемся понять, что за схема скрыта в «ящике». Строим модель предполагаемой схемы и проверяем, совпадает ли ее реакция с реакциями «черного ящика». Чем больше совпадений, тем ближе к реальной схеме. Успехи в анализе и конструировании систем могут быть условно представлены как постепенное замещение «черных ящиков» «белыми ящиками».

Белый ящик — это система, состоящая из известных компонентов, соединенных известным образом и преобразующих сигналы по известным алгоритмам или законам.

Для такой простой задачи системный анализ может считаться выполненным. Но, как правило, для сложных организационных систем он никогда не может быть доведен «до конца» в силу постоянно изменяющихся внешних или внутренних условий[[20]](#footnote-20).

Наличие группы неуправляемых внешних факторов, различных предпочтений (интересов) у центральных и локальных органов власти и множество прочих факторов усложняют задачу системного анализа. Для оценки результирующего состояния системы требуется проследить множество связей, что практически невозможно. Некоторые из связей не функциональны по отношению к цели системы, к тому же некоторые элементы системы сами могут оставаться «черными ящиками» («темными лошадками», «котами в мешке» и пр.).

Таким образом, говорить следует о модели, с помощью которой можно исследовать свойства и поведение системы.

Представления, которые складываются у нас о тех или иных системах, условимся называть моделями.

Все мышление человека — по сути моделирование на основании имеющейся информации, и другого способа мыслить у человечества пока нет. Любое представление об объекте (системе), любое обобщение имеет свою область применимости. И в рамках этой области применимости оно будет совершенно правильным, а за пределами — вполне может оказаться неверным. Многие наши проблемы возникают не потому, что мы пользовались неправильной моделью, а потому, что мы ее применяли не там, где она может работать. С построением мысленных моделей окружающего связана еще одна интересная вещь. Уже давно было замечено, что одно и то же явление можно описать по-разному, построить разные модели, но ни одна из них не будет исчерпывающей[[21]](#footnote-21).

В разных случаях удобными могут оказаться разные модели одного и того же явления, в зависимости от задачи исследования. Системное мышление требует нового взгляда на модели: не может быть отображена реальность (сложная система) единственно правильной моделью системы. В нашем сознании вполне могут сосуществовать и сотрудничать разные, даже взаимоисключающие модели. И в разных случаях, в разных ситуациях мы сможем применять ту модель, какая лучше будет отражать данное явление в данном случае.

Время «одной, но правильной» модели безвозвратно уходит в прошлое. Слишком много вреда человечеству стало приносить стремление любой ценой к единственной модели — «истине». Системный анализ учит не противопоставлять модели, а объединять их, пользуясь по любому поводу теми, которые в данном случае, в данной области применимости удобнее, легко переходить с одной модели на другую. Короче говоря, учиться полимодельному мышлению.

Итак, в рамках приведенных определений системный подход и системный анализ выступают в качестве методологии исследования сложных объектов посредством представления их в качестве систем, моделирования этих систем и их анализа. Именно системный анализ позволяет выявить условия, приводящие к наилучшим результатам функционирования и оптимизации системы. При этом любой объект рассматривается не только как неразделимое, единое целое, но и как система взаимосвязанных составных элементов, их свойств и качеств. Соответственно системный анализ сводится к уточнению сложной проблемы и ее структуризации в набор задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, детализации целей, нахождению критериев оптимизации, конструированию эффективной организации для достижения целей[[22]](#footnote-22).

2. Методика управленческого контроля и ее применение на предприятиях туристического бизнеса

2.1 Современные подходы к организации управленческого контроля в туристическом бизнесе

Организовать исполнение решения — задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации — цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую.

При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В многосвязной структуре коммуникаций все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В звездной структуре коммуникаций ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для иерархической структуры коммуникаций характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. **Контроль за исполнением решений** является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля — в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Следовательно, основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие функции контроля за исполнением принятых решений.

Диагностическая. Главная, ведущая функция контроля — кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы в поле зрения, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию принятого решения практике.

Педагогическая функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

* предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;
* текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;
* последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить объективный и постоянный контроль[[23]](#footnote-23).

2.2 Характеристика предприятия ООО «Арландина-2004»

ООО «Арландина-2004» было создано в 1989 году. Одним из первых среди российских туристических агентств компания ООО «Арландина-2004» была сертифицирована Международной авиатранспортной ассоциацией ИАТА.

ООО «Арландина-2004» внесено в единый федеральный реестр туроператоров в соответствии с требованиями ФЗ от 05.02.2007г. № 12-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в РФ".

**Документы, на основании и в соответствии с которыми ООО «Арландина-2004» осуществляет свою профессиональную деятельность:**

* Свидетельство о внесении сведений о туроператоре в Единый Федеральный реестр туроператоров. Выдано федеральным агентством по туризму. Реестровый номер МВТ 001548 (прилагается).
* Сертификат соответствия № РОСС RU. АЮ94.М00209 (прилагается).
* Сертификат Международной авиатранспортной ассоциации ИАТА (прилагается).
* Договор страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащие исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта № 001-239/2008-ОТ от 20 февраля 2008 года, сроком действия с 01 июня 2008 года по 31 мая 2009 года.

**Основное направление деятельности компании:**

Обслуживание корпоративных клиентов (компаний и организаций) по всем направлениям делового туризма.

Компания имеет сеть офисов продаж в количестве 7, в том числе имплант-офисы.

**Миссия компании:**

Предоставление качественных услуг в области делового туризма, поддержка деловых связей российских и зарубежных компаний и обеспечение оптимальных условий для развития бизнеса в России.

**Менеджмент компании:**

В настоящий момент в компании работает 96 человек. Все сотрудники наших офисов являются высокопрофессиональными специалистами, способными осуществлять обслуживание требовательных клиентов на должном уровне.

Спецификой работы сотрудников нашей организации является динамичность в предоставлении информации и в обратной связи. Немаловажным аспектом развития персонала в компании является обучение молодых сотрудников. Успеху этого процесса способствуют исторически сложившиеся традиции и четкие технологии.

Основные цели кадровой политики ООО «Арландина-2004» - полное укомплектование персоналом, включая кадровый резерв, создание продуктивной системы обучения сотрудников и развитие системы мотивации.

**Услуги, предоставляемые ООО «Арландина-2004»**

**Перечень услуг ООО «Арландина-2004»:**

* **Бронирование авиабилетов в любую точку России, стран СНГ и мира**. В настоящее время Аэротур имеет прямые соглашения с 63 ведущими российскими и зарубежными авиакомпаниями (АЭРОФЛОТ, BRITISH AIRWAYS, KLM, LUFTHANSA, AIR FRANCE, DELTA, FINNAIR, и др.). За долгие годы сотрудничества между Аэротуром и многими авиакомпаниями сложились надежные партнерские отношения, что позволяет получить Аэротуру конфиденциальные тарифы на многие направления. Все билеты оформляются на собственных бланках авиакомпаний.

Все сотрудники по продаже авиаперевозок прошли обучение на специализированных курсах по системам бронирования, и имеют высокий профессиональный уровень, что позволяет быстро и грамотно обрабатывать заявки на маршруты любой сложности, с участием нескольких перевозчиков, находить оптимальные варианты перевозки, минимизировать их стоимость и оформлять билеты на собственных бланках перевозчиков. Все сотрудники компании, занятые в продаже авиаперевозок, работают во всех системах бронирования на высоком профессиональном уровне. Все специалисты регулярно проходят курсы повышения квалификации. В компании постоянно проводятся семинары с участием представителей авиакомпаний и тренинги по работе с корпоративными клиентами.

Сотрудник компании, который будет выполнять работу по заявке Заказчика, в течение 10 минут с момента ее поступления, предоставит всю необходимую информацию по перевозке с указанием всех возможных вариантов перелета, правил применения тарифов, ограничений авиаперевозчика по срокам оформления билета и правила возврата билета. В случае отсутствия мест или класса обслуживания на рейсе предложит альтернативный вариант перевозки, наиболее удовлетворяющий требованиям, изложенным в заявке.

Сотрудник компании незамедлительно информирует Заказчика о любых изменениях, возникших в забронированных и/или оформленных авиаперевозках: изменение расписания рейсов, отмены рейсов, новых условиях и сроках оформления билетов. Сотрудник компании информирует Заказчика об условиях провоза багажа, требований авиаперевозчиков к перевозке пассажиром ручной клади, а также, об условиях и стоимости провоза сверхнормативного багажа на рейсах любого авиаперевозчика.

Компания производит бронирование групп на регулярные рейсы любых авиаперевозчиков, с которыми имеет Агентские соглашения или которые имеют свои представительства в г.Москве.

* **Индивидуальное обслуживание пассажиров в аэропорту**. VIP - залы в аэропортах Москвы, городах РФ и странах СНГ и за рубежом.
* **Организация грузовых авиаперевозок регулярными и чартерными рейсами**. За время существования Аэротур выполнил более 500 грузовых рейсов на самолетах ИЛ - 76, АН - 124, Ан - 12. Имеется достаточный опыт в перевозке опасных, габаритных и тяжеловесных грузов.
* **Бронирование железнодорожных билетов на любое направление** по самым оптимальным тарифам и выписка их на любое направление, как в СНГ, так и за рубеж.
* **Бронирование гостиниц в Москве, Санкт-Петербурге, городах России, странах СНГ и за рубежом**. Специалисты, работающие в отделе въездного и Российского туризма и в отделе выездного туризма, осуществляют бронирование гостиниц уровня от 2 до 5 звезд) в Москве, Санкт-Петербурге, городах России, странах СНГ и за рубежом по самым выгодным специальным тарифам.
* **Организация путешествий по России и за рубеж** Аэротур имеет 19-летний опыт работы в туризме и предлагает своим клиентам поездки, отвечающие самым разнообразным вкусам и пожеланиям. Предлагается отдых за рубежом, в пансионатах и санаториях Подмосковья, экскурсионные туры по городам России на выходные дни.
* **Прием иностранных гостей в России** - специалисты отдела въездного и Российского туризма предоставят Вашим иностранным партнерам и гостям разнообразную экскурсионную и развлекательную программу как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в других городах РФ.
* **Организация деловых поездок по России и за рубеж**. Аэротур оказывает услуги по организации посещения зарубежных выставок и проведения бизнес - встреч в России и различных странах мира.
* **Посещение международных выставок** - являясь официальным туроператором многих международных выставок в Москве, компания ООО «Арландина-2004» предоставляет полный пакет документов для участников и посетителей выставок. Если Вам необходимо посетить выставку за рубежом, специалисты отдела выездного туризма также предоставят Вам пакет услуг, необходимых для поездки.
* **Организация конференций, семинаров, тренингов** - чтобы должным образом провести серьезную конференцию, надо провести тщательную работу. Для конференции понадобится выбрать помещение, идеально отвечающее ее задачам, позаботиться обо всем необходимом для перерывов на кофе-брейк. Наши специалисты помогут Вам оптимизировать издержки и повысить отдачу при организации и проведении конференции с помощью информационных технологий и сбалансированному подходу при проведении публичных мероприятий.
* **Организация чартерных грузовых и пассажирских VIP - перевозок**. Аэротур имеет возможность организации чартерных пассажирских VIP-перевозок по России и за рубеж на самолетах российского и иностранного производства.
* **Визовые услуги**
	+ Оформление деловых въездных виз для иностранных граждан
	+ Оформление выездных бизнес-виз для российских граждан
* **Организация трансферов, предоставление автомобиля в аренду**. Аэротур имеет собственный парк легковых автомобилей представительского класса, что дает возможность организовать трансфер из любого аэропорта или вокзала г. Москвы до гостиницы, а также предоставить в аренду автомобиль на нужный срок с профессиональным водителем.
* **Организация корпоративных мероприятий, праздников, инсентив-туров** - компания ООО «Арландина-2004» предлагает свою помощь в организации и проведении корпоративных мероприятий. Доверьтесь нашим специалистам, и Вы получите профессионально составленные предложения, программы и наиболее выгодные ценовые условия организации Вашего корпоративного мероприятия. Мы сэкономим Ваше рабочее время и бюджет компании, предложим персонального менеджера, который будет курировать Ваш заказ, предоставим пошаговый отчет о ходе подготовки мероприятия, предложим оптимизацию затрат, предоставим альтернативные варианты.

Рис. 2.1 – Организационная структура управления ООО «Арландина-2004»

* **Страхование граждан, выезжающих за рубеж**. В течение нескольких лет Аэротур плодотворно сотрудничает с крупнейшими в России страховыми компаниями "Росно" и "Промышленно-страховой компанией", что дает возможность предлагать клиентам услуги по медицинскому страхованию и страхованию от несчастного случая.

Организационную структуру управления ООО «Арландина-2004» покажем на рис. 2.1.

2.3 Возможности автоматизации системы управленческого контроля в туристическом бизнесе

Управление турфирмой во многом аналогично управлению любым другим предприятием, однако имеет свои особенности. Они связаны с многовариантностью туристской деятельности. Неопределенностью конечного результата, часто зависящего от партнеров, быстрой изменчивостью факторов внешней среды, необходимостью работы с потребителями услуг не только в момент продажи, но и в процессе их реализации.

В последнее время различные сферы туристского бизнеса успешно развиваются на основе принципов стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как концепция управления турфирмой позволяет рассматривать организацию как единое целое, а также объяснять причины тенденций развития турфирмы. Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления решений на основе стратегического планирования, сопоставляющего ресурсный потенциал турфирмы с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Методы стратегического планирования еще не нашли широкого применения в деятельности ООО «Арландина-2004». Между тем такое планирование позволяет учитывать потребности и специфику туристского рынка, а следовательно, оптимизировать текущую деятельность и предвидеть возможные осложнения в развитии бизнес-процессов.

Приведем результаты обследования ООО «Арландина-2004», которые позволили сделать следующие выводы:

на предприятии на момент обследования имеется вычислительная техника класса персональных ЭВМ, однако из них требованиям, предъявляемым современными программными средствами, удовлетворяет около 40 %. Какие-либо коммуникационные средства присутствуют в ограниченном количестве;

единые хранилища данных, как на уровне предприятия, так и на уровне рабочих групп отсутствуют;

нормативно-справочная информация внутри предприятия не унифицирована, не согласовывается между подразделениями. Способы ее ведения и идентификации на данный момент затрудняют автоматизацию предприятия в целом;

на вычислительных средствах, которыми располагает предприятие, эксплуатируется ряд разрозненных задач, которые не автоматизируют работу в целом, а выполняют ограниченные расчетные функции и служат для подготовки внутренних документов;

большинство компьютеров, более или менее удовлетворяющих современным требованиям, используются только для эксплуатации офисных задач, что не способствует комплексной автоматизации предприятия;

отсутствует регламентированная номенклатура внутренних документов. Движение их не упорядочено и не согласовано даже с существующими информационными потоками предприятия;

скорость прохождения финансовой, бухгалтерской, управленческой и прочей информации низкая, актуальность ее не соответствует реальным потребностям соответствующих служб (информация, которой располагают финансово-хозяйственные службы, фактически месячной давности);

внутрипроизводственные взаимоотношения и документооборот подчинены в основном внеэкономическим факторам, в частности, сложившимся традициям, личным взаимоотношениями и т.д.

При построении информационно-аналитической системы для планирования на предприятии необходимо применять следующие подходы:

интеграцию функционального и информационного представления системы в рамках единой модели;

контроль непротиворечивости модели на протяжении всего цикла ее создания;

встроенный словарь данных, позволяющий создавать неограниченное количество параметров описания любого объекта;

генератор отчетов, позволяющий создавать отчеты о функциях и потоках данных модели;

интерфейсы к внешним программам, экспорт и импорт данных;

поддержка коллективной работы группы разработчиков.

Необходимо отметить, что в результате описанного выше подхода к

Оптимальность процесса управления в современных условиях ориентированна на создание полной информационной модели относительно конкретного объекта управления, что предполагает комплексное воздействие со стороны различных служб на управляемый объект. Поэтому при совершенствовании информационной системы, обеспечивающей пользователей информацией, необходима сопряженность и взаимосвязь различных информационных систем как основы для взаимодействия всех функций управления, способствующих переходу к интегрированному управлению.

Интегрированный подход к системе планирования, который необходимо внедрить на ООО «Арландина-2004», основан, прежде всего, на усилении информационной связи между задачами учета, повышении уровня согласованности показателей функциональной базы, устранении дублирования при получении, обработке, хранении и использовании информации.

Для построения системы планирования предприятия необходимо использовать следующие основные принципы:

целевая функция системы должна быть направлена на удовлетворение требований конкретного субъекта хозяйственной деятельности;

необходимо создать единое правовое пространство, регулирующее отношения между промышленными предприятиями и потенциальными партнерами;

объектом управления качественностью процесса должен быть интегрированный продукт, поэтому в процессе проектирования системы управления необходимо отработать механизм взаимодействия всех участников создания конечного продукта – плана;

обеспечить выполнение задач и функций данной системы требуемой информацией.

Сформулируем основные методические рекомендации проведения планирования и управления реализацией плана. Предлагаемая методика определяет порядок проведения планирования на основе применения системно-информационного анализа промышленных предприятий. Основные положения методики заключаются в следующем.

Формирование плана на основе применения системно-информационного анализа является новой технологией планирования и организации производства. Информационная система планирования предполагает получение информации из следующих систем: бухгалтерии, финансового, производственно-диспетчерского, сбытового, экономического отделов предприятия. В процессе планирования основным звеном является формирование конечного множества допустимых целей, которые определяют эффективное функционирование промышленного предприятия.

Эффективность управленческих решений обеспечивается многомерностью информационного пространства в информационных системах планирования.

Базой для формирования плана служат результаты бизнес-анализа, дерево показателей функционирования конкретного промышленного предприятия, описывающих данный объект, а также накопленная за период функционирования статистика.

Информационная система планирования осуществляет функционирование в двух режимах: планирование (формирование типового варианта); планирование с реализацией функций управления планом.

Формирование плана должно осуществляться на базе выполнения следующих этапов**:**

классификация объекта с целью поиска прототипа,

формирование исходных целей функционирования предприятия,

формирование информационного пространства для разработки варианта плана,

формирование эскизного варианта плана,

формирование дерева показателей функционирования предприятия,

проведение детального бизнес-анализа на основе всестороннего исследования внешней и внутренней среды предприятия,

формирование уточненных целей плана предприятия,

формирование основных разделов плана,

оценка результатов планирования с точки зрения достижения целей функционирования предприятия,

оценка динамики развития плана,

управление ходом реализации плана.

Разрабатываемая информационная система призвана сократить трудоемкость создания плана и принятия решений по определению стратегии развития предприятия на планируемый срок.

В качестве рекомендации по совершенствованию процесса бизнес -планирования можно предложить следующие мероприятия.

1. правильное соблюдение принципов планирования, которые создают предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

2. принять систему планирования на новой логике «принцип успеха». Он показывает потенциальные возможности улучшения делового планирования и призывает к созданию других подобных систем.

3. правильный выбор и эффективное использование компьютерных программ.

4. соблюдение правовых норм регулирования деятельности.

Разрабатываемая система состоит из нескольких основных подсистем: подсистемы формирования шаблонов, подсистемы формирования структуры плана, подсистемы ввода и расчета значений плана, подсистемы формирования и вывода графического изображения.

Надежность системы должна определяться величиной доверительного интервала оценок, в рамках которого обеспечивается необходимая точность результатов анализа.

Повышение качественного уровня планирования является определяющим инструментом для снижения рисков, определяемых условиями проведения данного процесса. Среди множества рисков осуществления бизнес-проектов можно выделить так называемые информационные риски. Основой таких рисков является недостаточность или недостоверность информации, которая используется в процессе принятия решений.

3. Анализ и совершенствование системы управленческого контроля в турфирме ООО «Арландина-2004»

3.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

В табл. 3.1 представлена динамика активов ООО «Арландина-2004» по данным бухгалтерской отчетности за 2007 – 2008 гг.

Таблица 3.1 Динамика активов и пассивов ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклонение (+,-) | Темпы роста, % |
| 2007 | 2008 |
| Актив |
| Иммобилизованные средства | 55174 | 48004 | –7170 | -13% |
| Оборотные активы, всего | 130624 | 136604 | +5980 | +4,58% |
| в том числе: запасы | 96014 | 99771 | +3757 | +3,91% |
| в том числе:- сырье и материалы | 33992 | 47921 | +13929 | +40,98% |
| - готовая продукция и товары для перепродажи | 22203 | 17298 | –4905 | -22,09% |
| - затраты в незавершенном производстве | 37145 | 33309 | –3836 | -10,33% |
| НДС по приобретенным ценностям | 2119 | 2114 | –5 | -0,26% |
| Ликвидные активы, всего |  |  |  |  |
| из них: денежные средства и краткосрочные вложения | 3835 | 3952 | +117 | +3,05% |
| дебиторская задолженность | 28458 | 30570 | +2112 | +7,42% |
| Пассив |
| Собственный капитал | 61145 | 61561 | +416 | +0,68% |
| Заемный капитал, всего | 69566 | 64378 | –5188 | -7,46 |
| из них:- долгосрочные кредиты и займы | 47790 | 17940 | –29850 | -62,46% |
| - краткосрочные кредиты и займы | 21775 | 46438 | +24682 | +113,26% |
| Привлеченный капитал | 55087 | 58669 | +3582 | +6,5% |
| Валюта баланса | 185798 | 184608 | –1190 | -0,64% |

По данным табл. 2.1 можно сделать следующие выводы. Структура активов организации за 2007 год характеризуется следующим соотношением: 29,7% иммобилизованных средств и 70,3% текущих активов. Активы организации за 2008 год снизились на 1190 тыс. руб. (0,64%). Отмечая снижение суммы активов, необходимо отметить рост собственного капитала на 0,68%. Опережающее увеличение собственного капитала относительного общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Снижение величины активов за 2008 г. организации связан, главным образом, со снижением следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

1. Иммобилизованные средства – 7170 тыс. руб. (13%)
2. Запасы: готовая продукция и товары для перепродажи – 4905 тыс. руб. (22,09%)
3. Запасы: затраты в незавершенном производстве – 3836 тыс. руб. (10,33%)
4. НДС по приобретенным ценностям – 5 тыс. руб. (0,26%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение наблюдается по строкам:

1. Заемный капитал: долгосрочные кредиты и займы – 29850 тыс. руб. (62,46%).

Среди положительно изменившихся статей баланса за 2008 г. можно выделить «Запасы: сырье и материалы» в активе и «Краткосрочные кредиты и займы» в пассиве (+13929 тыс. руб. и +24682 тыс. руб. соответственно).

Структура активов организации на конец 2008 г. характеризуется следующим соотношением: 26% иммобилизованных средств и 74% текущих активов.

Таким образом, можно сделать вывод о снижении имущества ООО «Арландина-2004» за 2008 г.

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

В табл. 3.2 представлена оценка ликвидности ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

Таблица 3.2 Расчет коэффициентов ликвидности ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | Значения показателя | Отклонение (+,-) | Рекомендованное значение |
| 2007 г. | 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 1,8 | 1,3 | -0,5 | >2,0 |
| Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 0,42 | 0,31 | -0,09 | >1,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,39 | 0,29 | -0,1 | >0,2 |

На 31.12.2008 г. при норме 2,0 и более коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 1,3. За 2008 г. этот коэффициент снизился на 0,5 процентных пункта. Коэффициент быстрой ликвидности также имеет значение, не укладывающееся в норму (0,31). Это свидетельствует о недостаточности у ООО «Арландина-2004» ликвидных активов (т.е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в наличность) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2008 г. имеет значение, соответствующее норме (0,29). При этом за рассматриваемый период коэффициент снизился на 0,1 процентных пункта.

Таблица 3.3 Показатели финансовой устойчивости ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | Значение показателя | Отклонение (+,-) |
| 2007 г. | 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициент автономии | ≥0,5 | 0,33 | 0,33 | - |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | ≥1,0 | 1,14 | 1,04 | -0,1 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | ≥0,5 | 2,15 | 2,54 |  |
| Коэффициент обеспеченности материальных запасов | ≥0,5 | 1,32 | 0,95 |  |
| Коэффициент краткосрочной задолженности | - | 0,01 | 0,01 | - |

Проанализируем коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

Коэффициент автономии организации на последний день 2007 г. составил 0,33. Полученное значение говорит о неоправданно низкой доле собственного капитала ООО «Арландина-2004» (33%) в общем капитале организации – организации слишком много использует заемных денежных средств.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Значение коэффициента маневренности собственного капитала на конец 2007 года составило 2,15. Считается, что оптимальный диапазон значений коэффициента 0,5 – 0,6. И хотя на практике норматив для этого показателя не определен, полученное здесь значение говорит о достаточности собственного капитала для обеспечения стабильного финансового положения ООО «Арландина-2004». Итоговое значение коэффициента обеспеченности материальных запасов (1,32) на 31.12.2007 г. соответствует нормальному значению, т.е. материально-производственные запасы в достаточной степени обеспечены собственными оборотными средствами организации.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности ООО «Арландина-2004» значительно превосходит величину долгосрочной задолженности.

Коэффициент автономии организации на последний день 2008 г. составил 0,33. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит о слишком высокой зависимости от заемного капитала (собственный капитал составляет 33% в общем капитале организации).

Значение коэффициента маневренности собственного капитала на последний день декабря 2008 г. составило 2,54. Считается, что оптимальный диапазон значений коэффициента 0,5 – 0,6. И хотя на практике норматив для этого показателя не определен, полученное здесь значение говорит о достаточности собственного капитала для обеспечения стабильного финансового положения ООО «Арландина-2004». Итоговое значение коэффициента обеспеченности материальных запасов (0,95) соответствует норме, т.е. материально-производственные запасы в достаточной степени обеспечены собственными оборотными средствами ООО «Арландина-2004».

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности ООО «Арландина-2004» значительно превосходит величину долгосрочной задолженности.

В табл. 3.4 представлена оценка стоимости чистых активов предприятия по отношению к его уставному капиталу.

Таблица 3.4 Оценка стоимости чистых активов ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение (+,-) |
| 2007 г. | 2008 г. | тыс. руб. | в % к валюте баланса |
| тыс. руб. | в % к валюте баланса | тыс. руб. | в % к валюте баланса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистые активы | 130689 | 35,17 | 123557 | 33,46 | -7132 | -1,71 |
| Уставный капитал | 167 | 0,04 | 167 | 0,05 | - | +0,01 |
| Превышение чистых активов над уставным капиталом | 130522 | 35,12 | 123390 | 33,42 | -7132 | -1,7 |

Чистые активы организации на последний день декабря 2008 года намного (в 739,86 раз) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение ООО «Арландина-2004», полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Однако необходимо отметить снижение чистых активов на 1,7% в течение рассматриваемого периода.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Как правило, к этим показателям относятся различные показатели оборачиваемости. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения компании, поскольку скорость оборота средств, то есть скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств при прочих равных условиях отражает повышение производственно-технического потенциала фирмы.

Значение показателей деловой активности отобразим в табл. 3.5.

Таблица 3.5 Показатели деловой активности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | Значение показателя | Отклонение (+,-) |
| 2007 г. | 2008 г. |
| Общий коэффициент оборачиваемости | Выше 0,8 | 0,71 | 0,85 | +0,14 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | Выше 4,0 | 1,25 | 1,45 | +0,2 |
| Коэффициент оборачиваемости собственных средств | Выше 1,0 | 2,15 | 2,54 | +0,39 |

Анализ показателей деловой активности показывает, что на начало анализируемого периода значение общего коэффициента оборачиваемости было близко к нормативному значению, к концу 2008 года значение данного показателя стало соответствовать норме.

Значение коэффициента оборачиваемости запасов значительно ниже нормативного как на начало, так и на конец анализируемого периода, что говорит о слишком высокой доле запасов в структуре активов организации. В некоторой степени это обусловлено особенностями отрасли, тем не менее, необходимо предпринимать меры для повышения данного показателя, оптимизируя количество запасов, совершенствуя систему управления запасами.

Особенно актуально повышение оборачиваемости и снижение запасов при наличии большой степени задолженности у компании. В этом случае давление кредиторов может ощущаться прежде, чем можно что-либо предпринять с этими запасами, особенно при неблагоприятной конъюнктуре. Следует отметить, что в некоторых случаях увеличение оборачиваемости запасов может отражать негативные явления в деятельности предприятия, например, в случае повышения объема реализации за счет реализации товаров с минимальной прибылью или вообще без прибыли.

Значение коэффициента оборачиваемости собственного капитала соответствует нормативному значению и на начало и на конец анализируемого периода, что положительно характеризует деятельность фирмы.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что за рассматриваемый период времени улучшились значения показателей деловой активности, что положительно сказывается на общей картине финансового состояния предприятия. Однако значение оборачиваемости запасов даже при существующем улучшении не соответствует нормативному значению, что говорит о необходимости дальнейшего совершенствования системы управления запасами.

Для оценки использования имеющихся ресурсов на предприятии рассчитывают показатели рентабельности.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

Данные показатели позволяют судить об эффективности ценовой и финансовой политики в компании.

Рассчитанные значения показателей рентабельности отобразим в табл. 3.6.

Таблица 3.6 Показатели рентабельности ООО «Арландина-2004» за 2007 – 2008 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | Значение показателя | Отклонение (+,-) |
| 2007 г. | 2008 г. |
| Коэффициент рентабельности использования капитала | Выше 0,15 | 0,06 | 0,01 | -0,05 |
| Коэффициент рентабельности использования собственных средств | Выше 0,2 | 0,18 | 0,02 | -0,16 |
| Коэффициент рентабельности продаж | Выше 0,3 | 0,08 | 0,01 | -0,07 |
| Коэффициент рентабельности текущих затрат | Выше 0,4 | 0,09 | 0,01 | -0,08 |

Анализ показателей рентабельности ООО «Арландина-2004» за анализируемый период показывает низкие значения всех показателей рентабельности. При этом необходимо отметить их снижение, что говорит о снижении эффективности ценовой и финансовой политики предприятия.

Значения всех показателей рентабельности свидетельствуют о кризисном положении предприятия и необходимости совершенствования финансовой политики, ужесточения ценовой политики предприятия.

3.2 Анализ системы управленческого контроля

Под формированием тура понимается составление упорядоченных и взаимоувязанных по срокам, целеполаганию, согласованной по стоимости и качеству, последовательности услуг и работ, заключение договоров на их предоставление, надлежащее бронирование и резервирование. Под продвижением понимается комплекс работ по генерации мотивации у потенциального потребителя к их приобретению или более упрощенно: по рекламе туров и услуг (хотя это не одно и то же). Иными словами, туроператор ООО «Арландина-2004» разрабатывает туристские маршруты, насыщает их услугами посредством взаимодействия с поставщиками услуг, обеспечивает функционирование туров и предоставление услуг, подготавливает рекламно-информационные издания по своим турам, рассчитывает цены на туры, передает туры турагенту для их последующей реализации туристам.

Термин «реализация» имеет двоякое толкование: а) продажа, б) исполнение. По классической схеме деятельности — туроператор ООО «Арландина-2004» осуществляет только оптовую продажу туристского продукта туристским агентам-оптовикам, которые далее распределяют продукт по районам и регионам и продают через местные туристские агентства.

Туроператор ООО «Арландина-2004» при себе формирует особое структурное подразделение — центральное туристское агентство по розничной продаже туров, занимающееся не только обслуживанием туристов, но и координацией всей агентской работы.

Туроператор ООО «Арландина-2004» несет ответственность за исполнение туристского продукта перед потребителем (туристом) и на практике осуществляет контроль и оперативное сопровождение туристского продукта (по крайней мере для туристских групп — всегда).

Туроператор ООО «Арландина-2004» несет ответственность перед потребителем туристского продукта. Потребитель именно у него приобретает пакет услуг, в который входят услуги многих различных предприятий. Эта ответственность предусматривает определенные гарантии туроператора (гарантию банка под депозит определенной суммы средств или иное обеспечение, страхование профессиональной ответственности, если таковое возможно по законам лицензирования). В различных странах устанавливается разный уровень обеспечения ответственности, например от 10 до 250 тыс. USD.

Администрация (директор и его заместители) организует и координирует работу всех функциональных подразделений туристского предприятия.

Основное производственное подразделение ООО «Арландина-2004» выполняет функцию организации и осуществления туристской деятельности. Например, основное подразделение туроператора обеспечивает формирование туристского продукта и включает несколько отделов или групп (в зависимости от направления деятельности предприятия): по внутреннему туризму, по въездному туризму и т. д.

Помимо основной деятельности каждое предприятие ООО «Арландина-2004» выполняет функции обязательные (в соответствии с законодательством) и целесообразные (в соответствии с внутренней политикой) для обеспечения эффективного функционирования. Данную работу выполняют функциональные подразделения предприятия, которые традиционно состоят из планово-экономического отдела, бухгалтерии, отдела кадров, службы маркетинга.

Вспомогательные подразделения ООО «Арландина-2004» обеспечивают нормальную, бесперебойную работу служб основного производственного подразделения. Так, туроператор ООО «Арландина-2004» имеет в своем составе транспортные подразделения.

Дополнительные подразделения ООО «Арландина-2004» предоставляют потребителям дополнительные платные услуги, что повышает уровень сервиса и доходы предприятия. Например, туроператор может иметь отделы бронирования, визового оформления и др.

Первичным звеном производственной структуры ООО «Арландина-2004» является рабочее место. Исходя из наличия и состава рабочих мест строится организационная структура управления предприятием. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности.

**Организационная структура управления** (ОСУ) — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого. По существу, речь идет о соотношении уровней управления и функциональных служб, которые строятся таким образом, чтобы достичь поставленных целей предприятия.

Элементами структуры управления в ООО «Арландина-2004» выступают звенья управления (подразделения, отдельные работники) и уровни (ступени) управления, отношения между которыми поддерживаются благодаря связям: горизонтальным и вертикальным, линейным и функциональным. Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования, вертикальные же — подчинения, а необходимость в них возникает при иерархичности управления. Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность предприятия или его структурных подразделений). Функциональные связи имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления (планирование, организация, мотивация и контроль).

Туристское предприятие ООО «Арландина-2004» строит свою организационную структуру в зависимости от масштабов и содержания деятельности, региональных особенностей рынка, финансово-экономического положения. ОСУ зависит от:

* организационно-правовой формы предприятия, закрепленной в учредительных документах;
* функциональной направленности деятельности предприятия (туроператор, турагент);
* технологии формирования, продвижения и реализации туристского продукта.

В основе построения ОСУ лежат следующие принципы:

* достаточная целесообразность — способность отражать содержание деятельности предприятия, обеспечивать функциональную целесообразность звеньев управления;
* гибкость — способность реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности;
* минимальное количество звеньев;
* минимизация персонала;
* высокая квалификация персонала;
* минимизация накладных ресурсов.

Организационная структура ООО «Арландина-2004» относится к функциональному типу, которая основана на дифференциации функций управления, разделяющих бизнес-процессы на отдельные операционные отрезки, а управленческие воздействия – на воздействия по функциям. Подобная организационная структура является классическим вариантом разделения труда по вертикали.

Функциональная структура предполагает распределение всей деятельности туристского предприятия по направлениям, каждое из которых (например, отдел продаж, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.д.) возглавляет функциональный руководитель. При этом предполагается, что функциональные руководители не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором предприятия. Использование данной организационной структуры в ООО «Арландина-2004» способствует быстрому профессиональному росту функциональных руководителей, а также повышению оперативности и качества принятия решений внутри подразделения.

Формально организационная структура управления ООО «Арландина-2004» закрепляется Уставом предприятия и оформляется организационно-правовой документацией, к которой в ООО «Арландина-2004» относятся:

* штатная численность – организационно-правовой документ. составляемый на основании организационной структуры управления ООО «Арландина-2004». В нем указываются все структурные подразделения, вводимые на предприятии должности и количество штатных единиц по каждой должности;
* штатное расписание – документ, отражающий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы;
* положение о структурном подразделении – документ, определяющий правовой статус, задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделения;
* должностная инструкция – документ, регламентирующий функциональные обязанности, права, ответственность, назначение и место работника в туристском предприятии;
* правила внутреннего трудового распорядка – документ, определяющий организацию работы предприятия.

Таким образом, организационная структура управления ООО «Арландина-2004»:

* обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
* устанавливает полномочия и ответственность руководителей и каждого сотрудника;
* во много определяет стиль менеджмента, организационную культуру, эффективность труда сотрудников и функционирования предприятия в целом.

Структура управления ООО «Арландина-2004» постоянно совершенствуется в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями. Любое реформирование структуры управления рассматривается с точки зрения повышения эффективности функционирования предприятия.

Конкуренция среди предприятий туристского рынка растет, следовательно, повышается культура и качество обслуживания. Эти факторы оказывают сильное воздействие на систему управления предприятиями туристского бизнеса, в т.ч. и ООО «Арландина-2004». Продолжают развиваться такие формы, как доставка документов по туру на дом, организация корпоративных туров, проведение различных акций и мероприятий.

Для решения проблем дальнейшего развития ООО «Арландина-2004», а также укрепления своих позиций на рынке товаров и услуг в перспективе необходимо прежде всего совершенствование механизма управления. К основным элементам механизма управления предприятием туристического бизнеса ООО «Арландина-2004» можно отнести: хозяйственный (коммерческий) расчет, внутрифирменное планирование, ценообразование и финансы, кредит, маркетинг и стимулирование эффективной хозяйственной деятельности.

Наиболее важную роль в ООО «Арландина-2004» при этом играет коммерческий расчет как важнейший метод хозяйствования, синтезирующий в себе экономические рычаги и инструменты, направленные на соизмерение затрат и результатов, а также обеспечение рентабельности предприятия.

Организация коммерческого расчета в ООО «Арландина-2004» основана на следующих общих принципах хозяйствования:

- окупаемость затрат на производство и реализацию туров и рентабельность процесса обслуживания туристов;

- оперативно-хозяйственная самостоятельность в распоряжении производственными ресурсами с ориентацией производства туристического продукта на удовлетворение рыночного спроса на выбранном сегменте потребителей туров;

- материальная заинтересованность в эффективном ведении хозяйства всех работников предприятия туристического бизнеса;

- финансовый контроль со стороны руководства над ходом и результатами хозяйственной деятельности.

Другой важнейшей функцией механизма управления предприятия туристического бизнеса ООО «Арландина-2004» является совершенствование внутрифирменного планирования. Предприятие не может эффективно функционировать, не разработав планов развития своих производственных мощностей с учетом спрогнозированных перспектив развития. При этом система прогнозов, долгосрочных и краткосрочных, перспективных и текущих планов предусматривает меры по достижению всех основных целей развития предприятия туристического бизнеса ООО «Арландина-2004».

Важными элементами механизма управления в ООО «Арландина-2004» являются цена и финансы, определяющие взаимодействие предприятия туристического бизнеса с внешней средой. Цена создает экономические условия для формирования системы финансирования, кредита и заработной платы. Финансовое воздействие на процесс производства продукции предприятия туристического бизнеса ООО «Арландина-2004» проявляется в распределении и перераспределении стоимости. Однако финансы не только участвуют в процессе распределения, но и оказывают активное воздействие на изменение стоимостных пропорций.

При этом финансовый механизм в ООО «Арландина-2004» способствует переходу предприятия туристического бизнеса на путь интенсивного развития и экономии факторов, используемых при производстве туристического продукта. Финансовая система призвана ускорить социально-экономическое развитие предприятия туристического бизнеса, неуклонный рост получаемой прибыли и других финансовых результатов, улучшить взаимоотношение предприятия с бюджетом на основе налогов, призванных укрепить механизм коммерческого расчета, обеспечить действенный финансовый контроль над процессами воспроизводства.

Важную роль в развитии вышеуказанного механизма в ООО «Арландина-2004» играет переход предприятия туристического бизнеса на проведение эффективной политики по самоокупаемости и самофинансированию, поставив уровень доходов своего коллектива в прямую зависимость от результатов его работы.

Особое значение в повышении эффективности управления ООО «Арландина-2004» также имеет анализ издержек обращения, который сводится не только к проверке выполнения плана, но и к объективной оценке соблюдения сметы расходов, а также к выявлению резервов относительного сокращения расходов, разработке мер по устранению непроизводительных затрат, бесхозяйственности, расточительства. В процессе анализа изучается динамика издержек обращения, выявляется и измеряется влияние отдельных факторов на их величину.

Предприятие туристического бизнеса ООО «Арландина-2004» выполняет три тесно связанных между собой функции: производство туристического продукта; реализацию туристского продукта и организацию туров. В связи с этим издержки ООО «Арландина-2004» включают наряду с затратами на производство туристского продукта расходы по реализации и организации потребления туров и сопутствующих услуг. По данным проведенного исследования, более 50% всех расходов предприятия туристского бизнеса ООО «Арландина-2004» приходится на издержки производства; примерно 30% - на расходы по организации проведения туров и до 20% - на издержки по оказанию сопутствующих услуг. В планировании и учете издержки ООО «Арландина-2004», таким образом, не подразделяются, а отражаются в совокупности, хотя указанное деление позволяет дать им более глубокую оценку. Расходами в туристском бизнесе принято называть издержки производства и обращения. При этом основная задача управления производственным процессом на предприятии туристского бизнеса ООО «Арландина-2004» связана с выявлением путей и возможностей относительного сокращения расходов и разработкой мер по их использованию.

Для этого на предприятии туристского бизнеса ООО «Арландина-2004» должен постоянно осуществляться контроль выполнения поставленных задач. Основной же задачей самого контроля в ООО «Арландина-2004» является своевременное выявление отклонений от заданной программы, оперативное принятие мер по ликвидации или предупреждению отклонений. Контроль за выполнением решений в ООО «Арландина-2004» осуществляется путем глубокой проверки положения дел на месте, бесед с исполнителями, получения от них необходимых справок (информации), регулярного заслушивания отчетов ответственных за исполнение лиц (менеджеры и специалисты) на совещаниях, получения и переработки информации на совещаниях с руководящими работниками о ходе выполнения планов работы, анализа статистических данных о деятельности коллектива, критических замечаний и предложений работников, писем и заявлений.

Практическую работу по контролю за выполнением решений в ООО «Арландина-2004» осуществляют генеральный менеджер предприятия общественного питания, его помощник, а также лица, на которых возлагается контроль.

Успешное развитие ООО «Арландина-2004» с позиции современной рыночной экономики и менеджмента исходит из возрастания роли человека как потребителя и производителя продукции предприятия туристского бизнеса. В связи с этим становится необходимым создание и постоянное совершенствование маркетинга на предприятии ООО «Арландина-2004», включающего наряду с общепринятыми методами и приемами также стандарты обслуживания. На его основе становится возможным не только полное удовлетворение потребностей в услугах, но и ведение поиска нетрадиционных видов обслуживания, увеличивающих результат функционирования как отдельных предприятий и организаций, так и сферы туризма в целом. В связи с этим возникает практическая необходимость включения маркетинга в управление развитием ООО «Арландина-2004». При этом необходимо учитывать характерные особенности конкретного региона, основные из которых заключается в том, что социально-экономический уровень региона непосредственно связан с числом хозяйствующих субъектов, что требует более эффективного приспособления товаров и услуг туристского бизнеса к нуждам конкретных потребителей. Это, в свою очередь, требует совершенствования организации управления этими процессами.

Фактически управление предприятием ООО «Арландина-2004» на основе маркетинга представляет собой анализ, планирование, реализацию, мотивацию и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление и укрепление выгодных взаимосвязей с потребителями для достижения главной цели предприятия сферы туристского бизнеса.

Набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых используется предприятием туристского бизнеса ООО «Арландина-2004» для своего развития и укрепления позиций на рынке, образуют комплекс маркетинга. Иначе говоря, в комплекс маркетинга входит все, что предприятие может предпринять для оказания воздействия на спрос своих услуг, многочисленные возможности которого можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования. Товар – это набор услуг, которые предприятие предлагает целевому рынку, причем назначаемая цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе потребители предпочтут услуги конкурентов. Методы распространения определяют деятельность, благодаря которой услуга становится доступной для целевых потребителей. Если рассматривать услуги как своеобразный товар, то возможно использование в сфере туристского бизнеса «Handel marketing», объектом изучения которого является разработка и осуществление решений по созданию и управлению предприятием туристского бизнеса. В этом случае маркетинг необходимо рассматривать на основе комплексного подхода, базирующегося на применении системного анализа, программно-целевого метода разработки и принятия управленческих решений. Целями маркетинга в управлении предприятиями сферы туристского бизнеса являются всестороннее изучение рынка, спроса потребителей, вкусов, ориентация на них, адресность производимых услуг; активное воздействие на существующий спрос, на формирование потребностей и покупательское предпочтение; стимулирование спроса у потребителей; содействие развитию спроса и регулирование спроса. В задачи маркетинга ООО «Арландина-2004» входят комплексное изучение рынка, выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей, планирование ассортимента и цен, разработка мер по удовлетворению спроса, планирование и осуществление сбыта услуг, а также разработка мер по совершенствованию управления и организации производства услуг. Для реализации вышеуказанных целей и задач в системе маркетинга предусмотрены следующие функции:

- аналитическая функция – изучение рынка, потребителей, структуры предприятия, структуры услуг и т.д.;

- производственная функция – организация производства новых услуг, управление качеством и конкурентоспособностью предприятия и услуг;

- сбытовая функция – организация товародвижения, сервиса и т.д.;

- функция управления и контроля, информационного обеспечения управления, организация коммуникаций и контроля.

Если каждая подсистема управления будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации деятельности на потребителя, то результативность будет значительно выше. Для реализации управления, базирующегося на концепции маркетинга необходима разработка методической и нормативной документации по вопросам функционирования и развития предприятий туристского бизнеса, оценке результативности его функционирования.

При разработке принципов участия государственных структур в поддержке предприятий и предпринимателей в сфере туристского бизнеса необходима последовательность и завершенность схемы взаимоотношений. Основным гарантом сбалансированности интересов государства и предприятий сферы туризма могут выступать общественные организации, объединяющие официально всех представителей данной сферы, которые не только гарантируют добропорядочность участников, но и стимулируют их участие в выработке государственной политики и принятии взаимовыгодных решений. Совершенствование механизма государственного регулирования развития сферы туризма необходимо проводить на основе анализа направлений и тенденций ее развития в регионе. При этом формирование и расширение экономических функций государства непосредственно связано с необходимостью преобразований в управлении сферой туризма, т.к. она характеризуется многообразием форм действующих предприятий, многоведомственностью сложившейся системы управления, значительными различиями в специфике оказываемых услуг.

3.3 Основные направления совершенствования системы управленческого контроля в турфирме ООО «Арландина-2004» и их эффективность

В результате внедрения системы управления планирования на ООО «Арландина-2004» получены следующие результаты (табл. 3.7). Расчеты проводились методом согласования экспертных оценок.

Таблица 3.7 Экспертные оценки состояний сфер работы ООО «Арландина-2004»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты | Качество бухгалтерского учета | Качество управленческого учета | Качество планирования | Качество контроля |
| До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения |
| 1 | 0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,4 | 0,4 |
| 2 | 0,6 | 0,7 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,3 | 0,5 |
| 3 | 0,8 | 0,8 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,8 | 0,5 | 0,5 |
| 4 | 0,8 | 0,9 | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,8 | 0,6 | 0,6 |
| 5 | 0,7 | 0,9 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,6 |
| 6 | 0,6 | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,4 | 0,5 |

Проведем оценку различных аспектов деятельности предприятия, учитывая мнения сотрудников. Эксперты произвели оценку сфер деятельности предприятия, им было предложено осуществить балльное ранжирование в долях единицы (таблица 3.8). В качестве экспертов выступали 1 – директор предприятия, 2 – главный бухгалтер предприятия, 3, 4, 5 – учредители ООО, 6 – начальник экономического отдела.

В результате обработки таких оценок могут быть получены показатели среднего результата:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средний балл оценок: |  | (3.1) |
| Дисперсия индивидуальных балльных оценок |  | (3.2) |
| Коэффициент вариации |  | (3.3) |

Таблица 3.8 Показатели среднего уровня

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Средние показатели | Качество бухгалтерского учета | Качество управленческого учета | Качество планирования | Качество контроля |
| До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения | До внедрения | После внедрения |
| хср | 0,68 | 0,78 | 0,42 | 0,48 | 0,48 | 0,68 | 0,45 | 0,52 |
| δ2(хср) | 0,0097 | 0,2 | 0,0089 | 0,0057 | 0,0057 | 0,0097 | 0,011 | 0,0057 |
| v(xcp) | 0,014 | 0,26 | 0,021 | 0,012 | 0,012 | 0,014 | 0,024 | 0,011 |

Статистическая оценка полученных результатов позволяет считать степень согласованности экспертов удовлетворительной и позволяет определить реальное состояние предприятия в различных областях его деятельности по таблице 3.8. Результат оформлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 Воздействие на результаты деятельности предприятия внедрения системы управления планированием на ООО «Арландина-2004»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование показателя | Показатель с учетом коэффициента значимости до внедрения системы управлением планированием | Показатель с учетом коэффициента значимости после внедрения системы управлением планированием |
| 1 | Обобщенный показатель качества бухгалтерского учета | 0,68 | 0,78 |
| 2 | Обобщенный показатель качества управленческого учета | 0,42 | 0,48 |
| 3 | Обобщенный показатель качества планирования | 0,48 | 0,68 |
| 4 | Обобщенный показатель качества контроля | 0,45 | 0,52 |
| Интегральный показатель качества системы планирования | **0,51** | **0,62** |

Автоматизация операций при планировании позволила повысить качество планирования, кроме того, свое положительное воздействие оказало и на качество организации бухгалтерского и управленческого учета. Кроме того, внедрение предложенной системы планирования позволило повысить качество контрольных мероприятий, что также является положительным фактором.

Таким образом, в результате внедрения системы управления планированием на ООО «Арландина-2004» наблюдается повышение основных показателей качества деятельности предприятия, что говорит об эффективности внедренной системы.

Целью формирования финансовой стратегии формирования финансовых ресурсов является обеспечение финансирования запланированного объема выручки от реализации. Для обеспечения поставленной цели будет применяться следующая стратегия финансирования:

1. Исходя из планируемого объема выручки, определяется необходимый объем финансовых ресурсов предприятия.

2. Исходя из планового уровня чистой рентабельности и объема реинвестирования чистой прибыли определяются возможности предприятия по привлечению собственных источников финансирования.

3. Если не планируется крупных инвестиционных проектов на будущий год, то величина долгосрочных источников финансирования остается без изменений, в противном случае определяется потребностями инвестиционного проекта.

4. Определяется величина краткосрочных обязательств, исходя из критериев ликвидности.

В 2008 году произошло снижение выручки от реализации на 18,8% от уровня 2007 года. Плановый объем выручки должен составить не менее 110% от уровня 2008 г.

Nпл = 156280\*1,1 = 171908 тыс.руб.

Исходя из зависимости между показателями объема реализованной продукции и ресурсоотдачи, можно предположить, что многие статьи отчетности ведут себя пропорционально изменению объема выручки, т.е. темпы прироста показателей величины активов и выручки равны, то

Следовательно, сумма активов в 2008 г. должна составить

A = 185798\*1,1 = 204377,8 тыс.руб.

В планируемом году предполагается увеличить чистую рентабельность предприятия до 5%. В 2008 г. процент реинвестирования прибыли составлял 97,4%, исходя из этого, в плановом году панируется, что будет реинвестировано прибыли не менее 90%.

При заданных показателях рентабельности продукции, коэффициента реинвестирования прибыли и темпа прироста реализованной продукции

Приращение капитала за счет реинвестирования прибыли (ΔPR) будет равно:

ΔPR = r ⋅ p ⋅ Nпл = 0,9\*0,05\*415 = 18,7 тыс.руб.

где r – коэффициент реинвестирования прибыли; p – коэффициент рентабельности продукции; PR – реинвестированная прибыль отчетного периода.

При разработке стратегии финансирования будем исходить из следующих критериев: обеспечить соответствие нормативам показателей ликвидности.

Стратегия финансирования в плановом году будет состоять в следующем:

1. Собственный капитал предприятия будет сформирован за счет уставного капитала, добавочного капитала величина которых сохраниться на уровне 2008 г. и реинвестированной прибыли

2. Долгосрочные кредиты также предполагается оставить на уровне прошлого года в размере 17940 тыс.руб.

3. Расчет величины краткосрочных обязательств осуществляется следующим образом.

Величина кредиторской задолженности определяется исходя из установленной нормы оборачиваемости кредиторской задолженности – 50 дней. При плановом объеме выручки 171908 тыс.руб. величина кредиторской задолженности составит:

171908\*50/360 = 23876 тыс.руб.

4. Потребность в краткосрочных кредитах определяется исходя из планового уровня активов за вычетом собственных средств, долгосрочных кредитов и кредиторской задолженности:

204377,8-14559,2-17940-23876 = 148002,6 тыс.руб.

5. Величина краткосрочных обязательств предприятия составит

23876+148002,6 = 171878,6 тыс.руб.

Так как главным критерием оценки разрабатываемой стратегии финансирования является обеспечение ликвидности баланса предприятия, то далее будет разработана структура его активов.

Для предприятия наиболее приоритетной задачей является обеспечение необходимого уровня коэффициентов критической и абсолютной ликвидности.

В целях обеспечения необходимого уровня абсолютной ликвидности, т.е. наличия необходимого объема денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, их величина определяется исходя из того, что коэффициент абсолютной ликвидности должен быть не ниже 0,02. Таким образом, величина денежных средств и финансовых активов должна составлять

171878,6\*0,02 = 3437,5 тыс.руб.

Величина дебиторской задолженности рассчитывается исходя из нормативного значения коэффициента критической ликвидности на уровне 0,7:

171878,6\*0,7-3437,5 = 116877,5 тыс.руб.

Исходя из того, что плановый объем выручки не предполагает увеличения потребности предприятия в дополнительных основных фондах, то их величина останется на прежнем уровне 48004 тыс.руб.

Следовательно, величина оборотного капитала при планируемой величине активов 204377,8 тыс.руб.должна составить:

204377,8-48004 = 156373,8 тыс.руб.

В результате предложенной стратегии формирования финансовых ресурсов удалось увеличить коэффициент критической ликвидности, который отражает возможность предприятия покрыть краткосрочные обязательства за счет денежных средств и краткосрочной дебиторской задолженности.

Заключение

В результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. раскрыта сущность управленческого контроля и его особенности в туристском бизнесе;

Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет необходимую информацию для разработки стратегического плана.

1. охарактеризованы возможности автоматизации системы управленческого контроля в туристском бизнесе;

Существующая структура отдела маркетинга и уровень полномочий его сотрудников максимально адаптированы к особенностям и потребностям ООО «Арландина-2004» на данном этапе деятельности.

Среди общих недостатков в организации маркетинговой деятельности ООО «Арландина-2004» можно назвать следующие:

* отсутствие единого методологического подхода к маркетинговой концепции компании;
* ориентацию руководства компании на устаревшие маркетинговые концепции «интенсификации коммерческих усилий» и «совершенствования производства»;
* отсутствие целенаправленной деятельности в области управления маркетинговой деятельностью;
* отсутствие ясных стратегических целей и планов ООО «Арландина-2004» и линейных подразделений;
* недостаточная деятельность ООО «Арландина-2004» в области рекламы и стимулирования сбыта;
* отсутствие налаженной системы «обратной» связи с покупателями услуг;
* отсутствие единой политики в области развития и совершенствования услуг.
1. проведен анализ системы управленческого контроля в ООО «Арландина-2004» и разработаны мероприятия по повышению ее эффективности.

Для оптимизации оргструктуры ООО «Арландина-2004» наиболее важна информация о покупателях. Информация о покупателях собирается и структурируется в ООО «Арландина-2004» в отделе сбыта. Определенная часть информации передается выше, где менеджер ее фильтрует и ненужную отсеивает. Далее изменившийся информационный поток достигает руководства сбыта, где также отсеивается информация которую сбыт использовать не компетентен. В результате руководству предприятия попадает незначительная часть первоначальной информации, из которой невозможно извлечь пользы.

В результате проведенного исследования организации маркетинговой службы на ООО «Арландина-2004», предлагается оптимизация организационной структуры, за счет внедрения новой информационной системы.

В целях повышения эффективности деятельности маркетинговой службы на ООО «Арландина-2004» и всей компании в целом представляется необходимым:

– повышение узнаваемости бренда компании;

– внедрение стратегии работы с дилерами фирмы;

– проведение рекламных и PR мероприятий.

Осуществление всех этих мер позволит повысить узнаваемость фирмы и, соответственно, уровень спроса на ее продукцию.

Предлагаемую информационную систему называют вертикальной и именно она получила широкое распространение на многих предприятиях нашей страны.

**Список использованной литературы**

**1. Нормативно-правовые акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, №5, ст. 410.

**2. Учебники, монографии**

Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М. : Финансы и статистика, 2002

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы.-М.:АО "Финстатинформ", 2006.- 112 с.
2. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. – Л.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2005 – 312 с.
3. Басовский Л. Е. Маркетинг: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 2004. – С.27
4. Безупречный сервис. М.: Ресторанные ведомости, 2005. – 288 с.

Белобжецкий И.А. Ревизия финансовой деятельности предприятия в условиях экономической реформы. М.: Белорусь, 2005. – 208 с.

Белуха Н.Т., Белуха Н.Т. Аудит. М.: Знания, 2007. – 769с.

1. Березин И. Маркетинг сегодня. - М.: Менеджер, 2005- 128 с.
2. Буйленко В.Ф. Туризм: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 411 с.

Валуев Б.И., Валуев Ю.Б., Горлова Л.П. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2006. – 224 с.

1. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 384 с.

Голубков Е.П. Методы системного анализа при принятии управленческих решений. М.: Знание, 1993.

Данилевский Ю.А., Шапигузов С.М., Старовойтова Е.В. Аудит. М.: ФБК-Пресс, 2004. – 544с.

Емельянов АЛ. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998. С. 41-46.

1. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: Инфра-М, 2007. – 384 с.

Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Мн.: Новое знание, 2007. – 408 с.

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие. Мн., 2006. – 325 с.

1. Камилина Л. Сервис класса люкс. Розовая книга менеджера. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
2. Квартальнов В. А. Иностранный туризм. — М.: Финансы и статистика, 2006. — С. 251.
3. Квартальнов В.А. Теория и практика туризма. М.: Финансы и статистика, 2008. – 672 с.

Квейд Э. Анализ сложных систем. М, 1999.

1. Ковалев Д.А. Мировая индустрия владения отдыхом: Учебное пособие. М.: Университетская книга, 2003. – 608 стр.
2. Ковальков Л.И. ,Войленко В.В. Маркетинговый анализ.- М.: Центр экономики и маркетинга , 2006.- 176 с.: ил.

Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000. – 227 с.

1. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. М., 2001 г.
2. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 384 с.
3. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: Юнити-Дана, 2007. - 1046 с.

Кочерин Е.А. Основы государственного и управленческого контроля. М., 2001. – 351 с.

1. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практическое пособие. - М.:"Финстатинформ", 2006 – 181с.

Кузякин В.И. Информационные технологии в экономике : учеб. пособие / В.И. Кузякин. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ УГТУ УПИ, 2002

Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. — М., 2001. – 164 с.

Малыхин, В.И. Математика в экономике / В.И. Малыхин. – М.: ИНФРА-М, 2002

1. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. — М., 2006. — С. 3.
2. Менеджмент туризма. Туризм и отраслевые системы. — М.: Финансы и статистика, 2006. — С. 162.

Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем / А.И. Мишенин. – М. : Финансы и статистика, 2001

1. Николайчук В. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. СПб.: Питер, 2005. – 608 с.
2. Петров Е.В. Маркетинговый анализ. Практическое пособие. - М.:"Финстатинформ", 2002 – 458 с.
3. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 2005 – 243 с.

Пинегина М.В. Математические методы и модели в экономике / М.В. Пинегина. - М.: Экзамен, 2002

Райан Б. Стратегический учет для руководителя.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.

1. Сафронова И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия. Дисс. канд. эк. наук. Орел, 2006.
2. Семенов А.П. Маркетинг и анализ – СПб: Издательство «Питер» , 2004 –465 с.:ил.

Семенов М.И. Автоматизированные информационные технологии в экономике / М.И. Семенов, И.Т. Трубилин [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2002

1. Скляренко В.К., Кожин В.А., Поздняков В.Я. Экономика организаций (предприятий): Учеб. пособие. - Н. Новгород: НИМБ, 2006.

Соколов В.Г. Исследование систем управления промышленной организацией / В.Г. Соколов // Научные труды V Международной научно-практической конференции “Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права” / МГАПИ. – М., 2002

Суйц В.П. Аудит. М.: Высшее образование, 2007. – 398 с.

1. Травкина М.Ю. Регулирование туризма и отдыха в национальных парках России. М., 2002. – 43 с.
2. Туризм и гостиничное хозяйство / Под ред. Зорина И.В., Кавериной Т.П. М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.
3. Туризм и гостиничное хозяйство. М.: ИКЦ «МарТ», 2007. – 352 с.

Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001.

Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит. М.: ИНФРА-М.,2004 - 518 с.

1. Шоул Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 29
2. Яковлев Г. Экономика гостиничного хозяйства. М., 2006, - 224 с.

**3. Авторские работы**

1. Сирик Н.В. Договор на оказание туристских услуг в гражданском праве России: Автореф. дис... канд. юрид. наук. М., 2001.

4. Статьи

1. Беляева Н.А. Туроператоры и турагенты // Налоги (газета), 2007, №7.
2. Константинов В.А. Особенности документооборота на предприятиях, оказывающих туристические услуги, применяющих специальные режимы налогообложения // Бухгалтерский учет и налоги в торговле и общественном питании, 2007, №3.
3. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. – 2006. – № 3 (58).

Приложения

**Приложение 1**

Баланс на 01.01.2009

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код показателя | На начало отчетного года | На конец отчетного года |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 | 1 | 1 |
| Основные средства | 120 | 41693 | 42223 |
| Незавершенное строительство | 130 | 9440 | 3060 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 | – | – |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 107 | 107 |
| Отложенные налоговые активы | 145 | 3933 | 2613 |
| Итого по разделу I | 190 | 55174 | 48004 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |
| Запасы | 210 | 96014 | 99771 |
| в том числе: |  |  |  |
| –сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 33992 | 47921 |
| – животные на выращивании и откорме | 212 | – | – |
| –затраты в незавершенном производстве | 213 | 37145 | 33309 |
| – готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 22203 | 17298 |
| – товары отгруженные | 215 | – | – |
| – расходы будущих периодов | 216 | 2674 | 1243 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 2119 | 2114 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | – | – |
| в том числе покупатели и заказчики | 231 | – | – |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 28458 | 30570 |
| в том числе покупатели и заказчики | 241 | 20775 | 21818 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | – | – |
| Денежные средства | 260 | 3835 | 3952 |
| Прочие оборотные активы | 270 | 198 | 197 |
| Итого по разделу II | 290 | 130624 | 136604 |
| Баланс | 300 | 185798 | 184608 |
| Пассив |  |  |  |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 84 | 84 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 411 | – | – |
| Добавочный капитал | 420 | 46903 | 46903 |
| Резервный капитал | 430 | 33 | 33 |
| в том числе: |  |  |  |
| – резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 | – | – |
| – резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 | 33 | 33 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 14125 | 14541 |
| Итого по разделу III. | 490 | 61145 | 61561 |
| IV. Долгосрочные обязательства |  |  |  |
| Займы и кредиты | 510 | 40709 | 11731 |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 7081 | 6209 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 | – | – |
| Итого по разделу IV. | 590 | 47790 | 17940 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 21775 | 46438 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 50888 | 58602 |
| в том числе: |  |  |  |
| – поставщики и подрядчики | 621 | 23113 | 21733 |
| – задолженность перед персоналом организации | 622 | 75 | 149 |
| – задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 30 | 34 |
| – задолженность по налогам и сборам | 624 | 1446 | 3224 |
| – прочие кредиторы | 625 | 26224 | 33462 |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов | 630 | – | – |
| Доходы будущих периодов | 640 | 71 | 59 |
| Резервы предстоящих расходов | 650 | – | – |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 | 4129 | 8 |
| Итого по разделу V. | 690 | 76863 | 105107 |
| Баланс | 700 | 185798 | 184608 |

**Приложение 2**

Отчет о прибылях и убытках за 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 156280 | 131506 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 142249 | 118182 |
| Валовая прибыль | 029 | 14031 | 13324 |
| Коммерческие расходы | 030 | 2449 | 2157 |
| Управленческие расходы | 040 | – | – |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 11582 | 11167 |
| Прочие доходы и расходы |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 | 22 | – |
| Проценты к уплате | 070 | 9299 | 9164 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | – | – |
| Прочие доходы | 090 | 17309 | 15316 |
| Прочие расходы | 100 | 18603 | 16551 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 1011 | 768 |
| Отложенные налоговые активы | 141 | 42 | 239 |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | 492 | 265 |
| Текущий налог на прибыль | 150 | 146 | 120 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного года | 190 | 415 | 344 |

1. Белобжецкий И.А. Ревизия финансовой деятельности предприятия в условиях экономической реформы. М.: Белорусь, 2005. – 208 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Белуха Н.Т., Белуха Н.Т. Аудит. М.: Знания, 2007. – 769с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Валуев Б.И., Валуев Ю.Б., Горлова Л.П. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2006. – 224 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Данилевский Ю.А., Шапигузов С.М., Старовойтова Е.В. Аудит. М.: ФБК-Пресс, 2004. – 544с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кочерин Е.А. Основы государственного и управленческого контроля. М., 2001. – 351 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Суйц В.П. Аудит. М.: Высшее образование, 2007. – 398 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит. М.: ИНФРА-М.,2004 - 518 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Райан Б. Стратегический учет для руководителя.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. [↑](#footnote-ref-8)
9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К., МАУП, 2000. – 227 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Емельянов АЛ. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1998. С. 41-46. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие. Мн., 2006. – 325 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. — М., 2001. – 164 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кузякин В.И. Информационные технологии в экономике : учеб. пособие / В.И. Кузякин. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ УГТУ УПИ, 2002 [↑](#footnote-ref-13)
14. Соколов В.Г. Исследование систем управления промышленной организацией / В.Г. Соколов // Научные труды V Международной научно-практической конференции “Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права” / МГАПИ. – М., 2002 [↑](#footnote-ref-14)
15. Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. [↑](#footnote-ref-15)
16. Голубков Е.П. Методы системного анализа при принятии управленческих решений. М.: Знание, 1993. [↑](#footnote-ref-16)
17. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М. : Финансы и статистика, 2002 [↑](#footnote-ref-17)
18. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем / А.И. Мишенин. – М. : Финансы и статистика, 2001 [↑](#footnote-ref-18)
19. Семенов М.И. Автоматизированные информационные технологии в экономике / М.И. Семенов, И.Т. Трубилин [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2002 [↑](#footnote-ref-19)
20. Пинегина М.В. Математические методы и модели в экономике / М.В. Пинегина. - М.: Экзамен, 2002 [↑](#footnote-ref-20)
21. Квейд Э. Анализ сложных систем. М, 1999. [↑](#footnote-ref-21)
22. Малыхин, В.И. Математика в экономике / В.И. Малыхин. – М. : ИНФРА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-22)
23. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Мн.: Новое знание, 2007. – 408 с. [↑](#footnote-ref-23)