**СОДЕРЖАНИЕ**

##### Введние................................................................................................3

Раздел 1. сУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ЭТАПЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ предприятиЙ……………………………………………………………5

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ……………………………………………..……………..18

2.1. Досье предприятия…………………………………………………18

2.2. Анализ миссии и целей предприятия……………………………33

2.3. Оценка эффективности стратегических и тактических целей предприятия ………………………………………………………………..35

РАЗДЕЛ 3. Разработка СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ «дерева целей»………………………………………………………………….…40

Заключение…………………………………………………………42

Литература…………………………………………………………..45

Приложение…………………………………………………….……47

##### Введение

Выбор темы выразился в том, что в настоящее время в гостинице возникла необходимость в пересмотре существующих и построении новых целей развития, которая была выражена в виде мероприятий по привлечению большего количества клиентов.

Актуальность темы в том, что на сегодняшний день постановка цели и выбор миссии - это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой ими продукции и оказываемых услуг.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желательный результат , достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

Тема является предметом изучения многих известных ученых. К числу таких ученых относятся, например, М. Вайсборд, П. Друкер Г. Гольдштейн, Дж. Оучи, Игорь Альтшулер и мн. др. Но при этом проблеме разработки финансовой стратегии в работах этих авторов либо не уделяется вовсе внимания, либо явно недостаточно.

подход скорее всего является хорошим приближением того, "что мы хотим делать", временно замененным тем, "что мы вынуждены делать".

Цель курсовой работы – провести исследование процесса целеполагания в гостинице «Зюйд».

Исходя из цели в курсовой работе поставлены следующие задачи:

* рассмотреть сущность, содержание и этапы целеполагания предприятий;
* провести исследование процесса целеполагания в предприятии;
* провести анализ миссии и целей предприятия;
* дать оценку эффективности стратегических и тактических целей предприятия;
* разработка стратегической программы развития предприятия на основе методики построения «дерева целей».

Объект исследования – частное предприятие отель «Зюйд», занимающееся гостиничным бизнесом в г. Севастополе.

Предмет курсовой работы – назначение и содержание миссии и целей предприятия в рыночной среде.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия, построение целей.

Методологическая база исследования - работы ведущих отечественных и зарубежных ученых.

Курсовая работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложения. Работа изложена на 47 страницах, включая в себя 2 рисунка, 11 таблиц, 5 приложений.

Ключевые слова: МИССИЯ, ЦЕЛЬ, ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ,СТРАТЕГИЯ, SWOT-АНАЛИЗ, ДРЕВО ЦЕЛЕЙ.

Раздел 1. сУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И ЭТАПЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ предприятиЙ

Целеполагание – выбор целевых установок, обеспечивающих движение в заданном направлении.

Миссия - главная, общая цель организации, которая определяет причину ее существования. Миссия организации детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на разных организационных уровнях. Формулирование миссии должно включать следующие позиции:

* Цели и задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг и изделий, ее основных рынков и основных технологий, то есть показать, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.
* Рабочие принципы фирмы по отношению к ее внешней среде, ценности, в которые верит организация.
* Культуру организации: какой рабочий климат существует внутри фирмы, каких людей привлекает этот климат, правила и образцы поведения.

Миссия определяет то, для чего создана и существует организация, придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Миссия – это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы и т.п.

Миссия – смысл существования организации.

Потребность в определении миссии организации появилась в 70-х годах, когда нужно было кратко охарактеризовать организацию и ее основные отличия от других, когда нужно было найти исходную точку стратегии организации. Введение этого понятия в широкий оборот обусловлено следующими основными причинами:

1.повысилась роль общественного, государственного политического и др. контроля над деятельностью организаций;

2.владельцы организаций осознали, что только их цели или только прибыль не могут более быть основной целью организации;

3.в условиях перенасыщенного рынка от организации потребовалось определение ее «индивидуального лица»;

4.появилась необходимость интеграции на уровне макросоциума (нация, регион, потребители) и на уровне микросоциума (персонал организации, деловые партнеры, инвесторы) [8, c.120].

Очевидно, что хорошая миссия – это вещь первостепенной важности, и важность эта постоянно увеличивается. Теория и практика менеджмента не выработала единого подхода к правилам разработки миссии. Однако есть ряд рекомендаций, которые следуют из общих требований практики:

1.миссия безвременна, то есть формулируется вне временных рамок;

2.миссия не должна полностью зависеть от текущего положения дел и состояния организации;

3.в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли или ограничивать систему целей потребностями руководства организации;

4.между миссией организации, ее целями и миссиями ее подразделений не должно быть противоречий.

Если миссия формулируется на неопределенное время, то видение организации разрабатывается на определенный срок. Как правило, это достаточно продолжительный срок, около 10–20 лет. Видение – это то, какой мы хотим видеть нашу организацию через 10–20 лет.

Видение – картина развития на 10-20 лет.

Это видение может быть совершенно не связано с сегодняшним состоянием организации. Для того чтобы сформулировать видение нужно задать себе следующие вопросы:

1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
2. Что из себя представляет наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем?
3. Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
4. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

Видение – это уже более или менее конкретная ситуация в будущем, к которой организация должна стремиться. Ответы на эти вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по установлению целей организации.[7, c.37]

Цели – это основные задачи.

Цели – это результаты, к которым стремиться индивидуум, группа лиц или организация в целом.

Цели – это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Существует и много других определений целей вообще и целей организации в частности. Их определяют как некое идеальное состояние, как ситуация в будущем и т.п. Все эти определения верны и отражают тот контекст, в котором они рассматриваются. Здесь цель можно определить через понятие миссии – как конкретизацию миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации.

Цель – это конкретизация миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации.

Правильно поставленная цель – половина сделанной работы. При, казалось бы, относительной простоте постановки целей, здесь существует много проблем. Практикой управления выведен ряд правил, помогающих правильно поставить цели:

1.Прежде всего, цель имеет четкие временные рамки. По истечении установленного срока цель должна быть выполнена.

2.Цель должна быть конкретной. В ряде ситуаций, сложно говорить о конкретных целях, но в каждой такой ситуации нужно отдавать себе отчет в том, что это скажется на всех последующих этапах, и в особенности на этапе контроля.

3.Цель должна быть адресной. Поставить цель до конца означает ответить на вопрос: кто будет выполнять ее, когда, где, при каких условиях и т.п.

4.Цель не должна противоречить другим целям и самой себе (она должна быть реально достижимой).

Многообразие работ, выполняемых в организации, соответствует многообразию целей. Цели можно разделять по таким ключевым критериям как: период времени, содержание, повторяемость, структура организации, функциональные подсистемы и т.д.

По периоду времени цели подразделяются на следующие типы:

1.Стратегические. Период, на который устанавливаются стратегические цели зависит от состояния внешней среды организации. Чем она более подвижна, нестабильно и менее предсказуема, тем меньше этот период. Он может колебаться в пределах от 1–2 лет до 5–10 лет.

2.Тактические. Эти и последующие цели логически развертываются из стратегических целей. Такие цели охватывают период от года до 3–5 лет. Увеличивается значение количественных параметров.

3.Оперативные. Это цели на уровне конкретных задач, которые должны быть выполнены за 1 год, за полгода, за квартал, месяц, неделю, рабочий день и т.д. Эти цели имеют, как правило, четкое количественное выражение.

По содержанию цели могут быть экономическими (прибыль, дивиденды, расходы), социальными (социальное обеспечение работников организации), организационными (предусматривающие изменения в структуре организации, изменение параметров систем на уровне организации), техническими (развитие техники и технологий), научными, политическими, экологическими и т.д.

По повторяемости цели могут быть периодически повторяемые, постоянно решаемые и разовые. Этот параметр имеет очень важное значение при планировании работ по выполнению этой цели и определению способов ее достижения. На реализацию повторяемых целей можно затратить больше средств, что окупиться при повторе. Это заставляет искать нечто общее в различных целях, что можно было бы повторить в дальнейшем.

По структуре организации выделяют цели организации и цели подразделений. Эти цели не должны противоречить друг другу и соответствовать стратегическим целям.[4, c.53]

По функциональным подсистемам можно выделить цели, устанавливаемые для подсистем маркетинга, производства, финансов и т.д.

Кроме всем известных видов целей, более всего применяющихся на практике, таких как, цели по периоду времени и по подсистемам, есть и менее распространенные классификации, например, по приоритетности: особо приоритетные, приоритетные и остальные. Это важно в особенности для технологий управления по целям. Принцип Парето, например гласит, что как правило 20% усилий, дают 80% результатов. Остальные, 80% усилий дают только 20% результатов. Правильно выделить нужные цели, те 20%, и сконцентрироваться на их достижении – это уже искусство управления.

Количество и разнообразие целей при решении сложных задач достаточно велико. Для систематизации всего этого многообразия используют так называемое «дерево целей».

Дерево целей – это древовидный граф, позволяющий упорядочить цели организации в непротиворечивую систему. Он используется также как метод декомпозиции целей.

Как видно из понятия цели, ее характеристик и видов, это очень непростая задача. Для правильной декомпозиции целей помимо требований к постановке целей, о которых говорилось выше, можно выделить три главных правила, относящиеся к построению самого графа:

1. В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей.
2. Главное правило декомпозиции цели любого уровня состоит в следующем: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
3. Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.

Управление по целям представляет из себя конкретный метод управления, основанный на постановке целей и контроле за их выполнением. Разработанный известным американским ученым П. Друкером, этот метод получил большое распространение в практике управления. [13,с.69]

Главные задачи, которые решает управление по целям, по словам самого Друкера – это:

1. оценка «широкого спектра коммерческих, производственных и социальных процессов». Это было одним из оснований разработки этого метода – расширение спектра целей;
2. проверка истинности утверждений, латентно заложенных менеджером в основу проводимого курса;
3. оценка и прогнозирование поведения отдельных работников, подразделений и других организаций;
4. совершенствование деятельности организаций.

Несмотря на то, что практика показывает высокую эффективность этого метода, он применим не всегда. Существует ряд принципов реализации этого метода, которые можно рассматривать в ряде случаев и как ограничения, и как недостатки:

1. Метод должен максимально полно охватывать цели организации. В ряде случаев плохая организация управления уже на этом этапе отсекает возможность применения этого метода, до исправления этой ситуации;
2. Каждый руководитель должен иметь четкие цели полномочия и обязанности. Все эти три элемента должны соответствовать друг другу. Во многих организациях управление жестко централизовано и говорить о постановке целей в рамках этого метода, который предполагает определенную свободу действий, ограниченную помимо полномочий только контролем, не приходится. В таких организациях просто спускаются конкретные задания, подразумевающие определенный способ выполнения;
3. Вся система целей согласуется, и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению. Согласование происходит по возможности путем совместного обсуждения и взаимных консультаций.

Этапы управления по целям во многом традиционны для процесса управления, помимо уточнения обязанностей и полномочий на первом этапе, это: разработка и согласование системы целей; согласование реальных планов по их достижению; измерение, оценка и контроль достигнутых каждым руководителем результатов. Заслуга метода управления по целям, состоит не столько в организации стадий процесса управления, сколько в расширении «спектра целей» и последовательном и целенаправленном улучшении основных и вспомогательных процессов за счет эффективного использования обратной связи. Немалую роль играет также и мотивация работников посредством их участия в процессе целеполагания.

Постановка цели - "что мы делаем?" - всегда сопряжена с выяснением ограничений - "чего мы не делаем?" - от чего следует сознательно отказаться, чтобы сосредоточить свои усилия на главном. Цели и ограничения выполняют следующие основные задачи в управлении:

* сопоставление существующего состояния с желаемым;
* руководящие требования к действиям;
* критерии принятия решений;
* инструменты контроля.

Важность правильного выбора целей подчеркивает (2003) Игорь Альтшулер: "Начинающая компания никогда не добьется серьезного успеха, если не поставит перед собой сверхзадачу. Очень важно вынести цель как можно дальше за пределы фирмы, тогда персонал фирмы как бы борется против внешнего врага. Как только пропадает внешний враг, все начинают думать только о том, кому больше платят или у кого больше власти. Чем дальше вынесена цель для сотрудников, тем больше шансов у них превратиться в единую команду. Фирмы часто взрываются изнутри, потому что цель не вынесена за ее пределы, - побеждают местнические интересы".

Какими должны быть эффективные цели? В мировой практике менеджмента принята концепция SMART -целей ("умных", аббревиатура от Specific, Measurable, Achievable, Related, Time-bound):

* Specific - быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
* Measurable - выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
* Achievable - и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;
* Related - соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;
* Time-bound - определена на шкале времени по срокам ее достижения.

Кроме того, если организация хочет работать "умнее" (SMARTER), то её цели должны отвечать еще двум параметрам, они должны быть:

* Evaluated - взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов; и
* Reviewed - цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Например, это может быть связано с тем, что: меняется мода; создаются новые технологии; привычная практика устаревает; умирают старые рынки; возникают новые рынки; у людей меняются взгляды, вследствие чего они начинают по-другому думать о том, что делают и т.д. [16]

Цели предприятия, как правило, весьма конкретны. Они должны быть:

* ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
* сформулированы в терминах будущих состояний предприятия;
* соответствовать стратегии, политике, плану и процедурам предприятия;
* соответствовать компетентности персонала или полагать также и рост компетентности работников предприятия;
* содержательными и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

В процессе целеполагания - выбора и формулирования целей важно учитывать следующие аспекты :

* Характеристики и качество целей (сложность, достижимость, допустимые потери, срок достижения, актуальность, экологичность и т.д.).
* Ограничения - лидера, сотрудников, клиентов, конкурентов, общества. Проекции целей.
* Системность и этапность целей .
* Миграция целей. Ложные цели. Запасные цели. Подцели. Сложные (составные) цели. Примерка целей. Инкрустация целей.
* Функционально-технические и
* эмоционально-психологические свойства цели.

Коротко основные принципы целеполагания могут быть сформулированы следующим образом:

* Структурирование целей на основе ряда критериев (например, цели можно структурировать как минимум по трем критериям: по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым);
* Логическая стройность и непротиворечивость системы целей;
* Взаимодополняемость и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей рисунок 1.1.

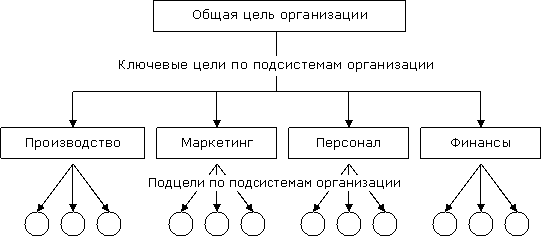


Рисунок 1.1. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

1.общая цель должна содержать описание конечного результата;

2.при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;

3.при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;

4.подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;

5.фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:  
•    общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;  
•    общую характеристику потребителей;  
•    характер продукции предприятия;  
•    основные конкурентные преимущества предприятия.

Формулировка миссии, как правило, дается на первой странице годового отчета предприятия или провозглашается руководителем предприятия на ежедневном собрании акционеров. Ответственность за формулировку миссии, так же, как и за будущую позицию предприятия, лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована, хотя помощь со стороны вполне допустима и даже необходима на этом этапе стратегического управления.

Миссия может быть сформулирована исходя из ответа высшего руководства организации на вопрос: «Кто мы, что мы делаем, куда движемся?». Миссия может быть эффективна лишь в случае, когда:  
•    она действительно может оказать действенную помощь организации в ее стремлении стать лучше;  
•    в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами будущего организации;  
•    ее разделяют большинство сотрудников организации.

После того как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3-5 лет и более) и краткосрочные (1-2 года) цели организации. В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) цель и цели, обеспечивающие достижение главной цели. Дальнейшее деление может быть продолжено до уровня задач. Как правило, они объединяются в иерархическую модель, называемую «деревом целей». Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает ведущий приоритет в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия.

Генеральная цель группы гостиничного бизнеса— поддерживать высочайшие стандарты гостиничного дела и удовлетворять самые требовательные вкусы. Генеральная цель достигается путем реализации подцелей и задач. В процессе постановки целей для всех уровней управления необходимо учитывать, что они должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени, поэтому при их формировании следует избегать общих фраз типа «увеличение оборота», «максимизация прибылей», «снижение затрат», «повышение эффективности» [27,с.30].

Генеральная цель может быть достигнута с помощью следующих подцелей и задач. Укрепить лидирующие позиции на рынке:  
•    привлечь новых членов,  
•    привлечь новых поставщиков,  
•    усилить стимулирование продаж, а том числе с помощью  рекламной кампании.  
•    Увеличить прибыль на ... %:  
•    снизить затраты на ... %,  
•    улучшить систему контроля качества,  
•    добиться скидок от поставщиков.  
 Иногда в компаниях распределение целей на долгосрочные и краткосрочные не проводится, формулируются только цели высшего порядка, называемые стратегическими. На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения рассмотренных первых двух этапов стратегического управления предопределяет как эффективность последующих, так и управления в целом.

Вывод:

В организации существуют такие целевые установки как миссия, видение и цели. Миссия – это наиболее глобальная целевая установка, разрабатывающаяся на весь срок существования организации. Она отражает то, для чего создана и существует организация. Видение – это то, какой мы хотим видеть нашу организацию через достаточно продолжительный срок. Оно может совсем не зависеть от текущего состояния дел в организации. Цели – это наиболее конкретные целевые установки. Цели должны быть определены во времени, конкретны, адресны, достижимы и непротиворечивы.

Цели очень разнообразны, для того чтобы привести их в систему на практике можно использовать метод дерева целей. Управление по целям позволяет реализовать поставленные цели за счет гибкого использования обратной связи и четкой, постоянно уточняющейся системы целей.

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Досье предприятия.

Отель Зюйд расположен по адресу:

99011, Украина, Крым,  
г. Севастополь,   
ул. 4-я Бастионная, 28/2;

тел./факс +38 (0692) 47-99-60

E-mail: [hotelzuid@mail.ru](mailto:hotelzuid@mail.ru)  
[www.hotel-zuyd.com](http://hotel-zuyd.com/)

Отель «Зюйд» расположен в самом сердце Севастополя. Отель «Зюйд» - это 29 высококомфортабельных номеров на любой вкус от однокомнатного "стандарта" до двухкомнатных "апартаментов" и "суперлюкса". Отель «Зюйд» в Севастополе располагает 58 основными и 32 дополнительными местами.  Отель одинаково хорошо приспособлен для бизнес поездок и семейного отдыха. Гостиничные услуги сертифицированы.

Миссия предприятия должна быть прописана в уставе предприятия, что касается гостиницы «Зюйд», то в уставе миссия не прописана, но к ней есть свои требования.

Миссия гостиницы – занять свою долю рынка, наработать постоянную клиентуру, дальнейшее расширение и развитие.

Организационная структура гостиницы «Зюйд» как индустрии гостиничного сервиса характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей гостиницы.

Организационная структура гостиницы «Зюйд» формируется исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности. Для гостиницы «Зюйд», характерна пирамидная структура управления предприятием и представлена она на рисунке 2.1.

|  |
| --- |
| Директор |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Гл. Менеджер | |  | Гл.Бухгалтер |
|  | |  | | |

|  |
| --- |
| Бухгалтерия |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Администраторы | |  |
|  |  | |

|  |
| --- |
| Горничные,уборщицы |

Рисунок 2.1. Схема организационной структуры гостиницы «ЗЮЙД».

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики предприятия, разработанной высшим руководством, и несут ответственность за доведение приказов, указаний, инструкций, детальных заданий до подразделений, а также за их своевременное выполнение.

Даная структура управления гостиницей используется в условиях быстрого роста масштабов и сложности производства. Она основана на праве принятия решений, которым наделяется персонал, а ответственность возлагается на руководителей функциональных подразделений (бронирование, обслуживание, сбыт, финансы, учет, планирование и т. д.).

С каждым годом руководство вынуждено учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые приобретают глобальный характер. Все организации зависят от внешней среды непрямого действия, которая, как правило, находится вне влияния менеджера. Диагностика среды непрямого влияния на организацию осуществляется путем оценки и анализаэкономических, технологических, социальных, политических, рыночных, международных факторов.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: задачи и стратегия в целом, финансы предприятия, система сбыта продукции, производственная деятельность, трудовые ресурсы, система управления и практическая деятельность, эффективность деятельности предприятия.

Анализ маркетинговой активности гостиницы «Зюйд».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы маркетинговой | Баллы\* | | |
| Деятельности | 1 | 2 | *3* |
| 1. Осуществление сегментации рынка |  | \* |  |
| 2.Изучеие потребностей и предпочтений потребителей |  |  | \* |
| 3.Изучение конкурентов |  | \* |  |
| 4.Степень изменения ассортимента товаров с учетом покупательских предпочтений за последние 5 лет |  | \* |  |
| 5. Уровень контроля за качеством товара |  |  | \* |
| 6. Использование торговой марки | \* |  |  |
| 7. Учёт эластичности спроса при установлении цены |  | \* |  |
| 8. Применение системы скидок с цены |  |  | \* |
| 9. Использование прогрессивных методов продажи |  | \* |  |
| 10.Уровень сервиса |  | \* |  |
| 11.Оценка эффективности каналов товародвижения |  | \* |  |
| 12.Оценка эффективности рекламных мероприятий |  | \* |  |

Всего получилось 26 баллов, это говорит о том что маркетинговая активность предприятия средняя.

В таблицах 2.1 и 2.2 приведен профиль маркетинговой среды предприятия.

Таблица 2.1.- Факторы макросреды предприятия, и степень их влияния на предприятие

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы макросреды | Степень влияния | | Характер влияния на предприятие | Интегральный показатель | |
| Политико-правовые |  | |  |  | |
| - Правительственная нестабильность  - Несовершенство антимонопольного законодательства  - Жесткая налоговая политика и законодательство  - Профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического)  - Правовая база предпринимательства входит в рамки общеевропейской системы, что образует благоприятные условия для ВЭД  ВСЕГО | 2  1  3  3  3 | | -  -  -  +  + | -2  -1  -3  +3  +3  0 | |
| Экономические факторы |  | |  |  | |
|  |  | |  |  | |
| - Тенденция падения НВП  - Дефицит бюджета  - Уровень инфляции  - Цены на энергоресурсы  -Процентная ставка и курс национальной валюты  - Высокий уровень безработицы  - Бактеризация экономики  - Низкая покупательская возможность населения  - Контроль над ценами и заработной платой. | 3  3  3  3  2  2  1  3  2 | | -  -  -  -  -  -  -  -  - | -3  -3  -3  -3  -2  -2  -1  -3  -2 | |
| ВСЕГО |  | |  | -22 | |
| Социально- демографические факторы | |  |  |  | |
| - Ухудшение демографического состояния в стране  - Старение нации  - Снижение рождаемости  -Низкий жизненный уровень населения  -Переориентация жизненных ценностей  -Недостаточный уровень образования | | 1  3  1  3  3  3 | -  -  -  -  -  - | -1  -3  -1  -3  -3  -3 | |
| ВСЕГО | |  |  | -14 | |
| Технологические факторы | |  |  |  | |
| - Государственная политика в области НТП  - Защита интеллектуальной собственности  - высокий научно- технический потенциал в отрасли  - Введение новых технологий  - Снижение финансирования наукоемких отраслей | | 1  2  3  3  1 | -  -  +  +  - | -1  -2  +3  +3  -1 | |
| ВСЕГО | |  |  | | +2 |
| Всего по факторам макросреды | |  |  | | -34 |

Таблица 2.2 – Факторы микросреды предприятия, и степень их влияния на предприятие

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы микросреды | Степень влияния | Характер влияния на предприятие | Интегральный показатель |
| Потребители |  |  |  |
| - Высокий уровень привлекательности к услугам предприятия  - Ограниченная возможность потребителей в выборе других организаций, предоставляющих данные услуги  - Высокая чувствительность к рекламе  - Высокая привлекательность условий сегмента для конкурентов  - Выявление неудовлетворенного спроса  Низкая степень удовлетворения услугой, сервисом  ВСЕГО | 3  1  1  3  2  3 | +  +  +  -  -  - | +3  +1  +1  -3  -2  -3  +3 |
| Конкуренты |  |  |  |
| - Усиление давления со стороны конкурентов  - Увеличение числа активных конкурентов  - Низкая маркетинговая активность конкурентов  - Низки входной барьер к целевому рынку | 2  2  2  3 | -  -  +  - | -2  -2  +2  -3 |
| ВСЕГО |  |  | -5 |
| Всего по факторам микросреды |  |  | +1 |
| Итого по факторам маркетинговой среды |  |  | -34 |

Можно сделать вывод что факторы макро- и микро- среды оказывают негативное влияние на предприятие.

Изучение конкурентов занимает особое место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Проанализируем как на эффективность структурного планирования, гостиницы «Зюйд» влияют факторы внешней среды прямого и косвенного влияния, и внутренней среды SWOT-методом (метод изучения сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации, ее возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны окружения-табл.2.3. и табл. 2.4.).

Таблица 2.3.

Анализ факторов внутренней среды гостиницы «Зюйд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внутренней среды | Оценка качества | | | | | Важность | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Высшая | Средняя | Низшая |
| 1. МАРКЕТИНГ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Известность компании на рынке | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2. Доля рынка |  |  | + |  |  |  | + |  |
| 1.3. Репутация в отношении качества |  |  | + |  |  | + |  |  |
| 1.4. Репутация в отношении обслуживания |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 1.5. Реклама |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 1.6. Эффективность продаж |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 1.7. Эффективность НИОКР |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 1.8. Месторасположение |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2. ФИНАНСЫ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Стоимость капитала |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 2.2. Доступность капитальных ресурсов |  |  |  | + |  |  |  | + |
| 2.3. Доходность капитала |  |  | + |  |  |  |  | + |
| 2.4. Финансовая стабильность |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 3. ПРОИЗВОДСТВО: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Современное оборудование |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 3.2. Удовлетворение покупательского спроса |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 3.3. Соблюдение сроков поставок |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 3.4. Ассортимент продукции |  |  |  |  | + | + |  |  |
| 3.5. Затраты на производство |  |  |  | + |  |  |  | + |
| 3.6. Технический уровень производства |  |  | + |  |  |  |  | + |
| 4. ОРГАНИЗАЦИЯ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Квалификация руководства |  |  |  | + |  |  | + |  |

Продолжение таблицы 2.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4.2. Малый штат сотрудников |  |  |  |  | + |  | + |  |
| 4.3. Квалификация и способности менеджеров |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 4.4. Реакция на изменение рыночной ситуации |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 4.5. Преданность работе сотрудников |  |  | + |  |  |  |  | + |
| 4.6. Инициативность руководства |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 4.7. Оперативность принятия решений |  |  | + |  |  | + |  |  |

Таблица 2.4.

Матрица анализа сильных и слабых сторон гостиницы «Зюйд».

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Оценка качества | | | | |
| Очень слабое | Слабое | Нейтральное | Сильное | Очень сильное |
| Важность | Высшая | 1.4., 2.1., 3.2., 3.4. | 1.5., 4.3 | 1.3., 4.7. | 2.4. |  |
| Средняя | 4.2. | 1.6., 4.1., 4.4. | 1.2. | 3.1.,3.3.,  4.6. | 1.1. |
| Низшая | 1.7, 1.8 | 2.2., 3.5. | 2.3.,3.6., 4.5. |  |  |

Вывод: Как видно из матрицы (табл.2.4.) анализа слабых и сильных сторон, слабые стороны предприятия преобладают над сильными. Надо отметить, что самыми проблемными факторами являются те, которые расположены в верхнем левом углу матрицы – проблемной области, это – 1.4., 2.1., 3.2., 3.4., 4.2., 1.5., 4.3., 1.6., 4.1., 4.4.

Таблица 2.5.

Итог анализа деятельности гостиницы «Зюйд».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Сильные стороны | Слабые стороны | Последствия |
| МАРКЕТИНГ | Известность компании на рынке, занимает весомую долю рынка | Низкий уровень обслуживания, низкая эффективность НИОКР, невысокая репутация в отношении качества, средняя эффективность продаж, недостаточная реклама | Падение уровня продаж гостиничных услуг, возможно, потеря клиентов |
| ФИНАНСЫ | Высокая доходность капитала, финансовая стабильность | Невысокая стоимость капитала, доступность капитальных ресурсов | Благополучное финансовое состояние фирмы |
| ПРОИЗВОДСТВО | Высокотехнологичное современное оборудование, | Очень «скудный» ассортимент услуги, невысокая степень удовлетворения покупательского спроса | Потеря клиентов, увеличение стоимости продукции |
| ОРГАНИЗАЦИЯ | Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники | Недостаточная квалификация руководства, среднего уровня (и ниже) квалификация и способности менеджеров, низкая реакция на изменение рыночной ситуации, больше необходимого число сотрудников | Нескоординированная работа работников гостиницы |

Успех организации в значительной степени зависит от учета внешних факторов. Как был отмечено выше, объектом и предметом исследования маркетинга и как функции управле­ния, и как части органа управления служат факторы внешней рыночной среды. С возникновением и развитием маркетинга руководители постоянно расширяют спектр требующих учета воздействий внешней среды. На рис. 2.2. приведены элементы среды прямого и косвенного воздействия.

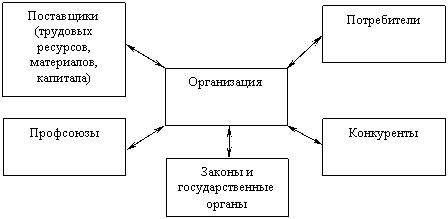


Рис.2.2.Элементы среды прямого и косвенного воздействия

В среде прямого воздействия главное — это рынок и зако­ны, его регулирующие. Важно учитывать, что предприятие и рынок представляют собой две различные по своей природе формы координации экономической деятельности. Внутри предприятия отсутствуют рыночные отношения, их можно лишь имитировать для повышения эффективности производства.

При рассмотрении внешней среды и ее влияния на органи­зацию и экономику в целом в последнее время все больше учи­тывают влияние неэкономических факторов (социокультурные факторы и др.) на экономические процессы.

Таблица 2.6.

Анализ факторов внешней среды гостиницы «Зюйд».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Оценка качества | | | | | Важность | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Высшая | Средняя | Низ-  Кая |
| ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ПОКУПАТЕЛИ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Крупные клиенты | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 1.2. Мелкие клиенты |  | + |  |  |  |  | + |  |
| 1.3. Угроза неплатежа со стороны клиенты |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 1.4. Угроза потери клиента |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 1.5. Важность появления нового клиента |  |  | + |  |  |  | + |  |
| 1.6. Возраст клиента |  |  | + |  |  |  |  | + |
| 1.6.1. от 16 до 25 лет |  |  |  | + |  | + |  |  |
| 1.6.2. от 26 до 45 лет | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 1.6.3. от 46 до 55 лет |  |  | + |  |  |  | + |  |
| 1.6.4. от 56 и старше |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2. КОНКУРЕНТЫ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Преимущества |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 2.2. Слабость |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 2.3. Борьба с конкурентами |  |  | + |  |  |  | + |  |
| 3. ПОСТАВЩИКИ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Надежность | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.2. Необходимость поиска нового поставщика |  | + |  |  |  |  |  | + |
| 3.3. Репутация | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 3.4. Цены поставок |  | + |  |  |  | + |  |  |
| 4. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Устойчивость законов, по которым работает фирма |  |  | + |  |  | + |  |  |
| 4.2. Возможность появления новых законов |  | + |  |  |  |  |  | + |
| 4.3. Субсидии | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.4. Налоги |  |  |  | + |  |  | + |  |
| ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Уровень социально-экономического развития |  |  |  | + |  |  |  | + |
| 6. Уровень научно-технического развития экономики |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 7. Уровень научно-технической развития отрасли |  |  |  | + |  |  | + |  |
| 8. Экономические кризисы внутри страны |  |  |  |  | + |  |  | + |

Рынок гостиничных услуг уже насыщен, конкурентное положения гостиницы «Зюйд» среднее, поэтому необходимо повышать конкурентное положения на рынке благодаря ассортименту услуг, новых технологий, расширению рынка, то есть избрать стратегию роста.

Проанализируем общую ситуацию и конкуренцию в области гостиничных услуг с использованием метода бенчмаркинга (таблица 2.7.).

Таблица 2.7.

Оценка основных показателей конкурентоспособности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Оценка в балах | |
| Гостиница «Зюйд» | Гостиница «Олимп» |
| 1. Качество услуг 2. Широта ассортименту услуг 3. Глубина ассортименту 4. Доля услуг рыночной новизны 5. Цена услуг 6. Использование современных методов менеджмента 7. Уровень сервиса 8. Качество обслуживания 9. Уровень квалификации персоналу   10. Затраты на маркетинг  11.Система сбыта  12.Финансовые возможности | 10  9  9  7  10  8  10  9  9  8  10  8 | 9  8  8  4  7  7  8  7  8  10  9  7 |
| Всего балов: | 107 | 92 |

Итак, за широтой и глубиной ассортимента, доли товаров рыночной новизны, цены, уровню сервиса, уровню квалификации персонала, системы сбыта, выиграет «Зюйд», и анализируемая гостиница предшествует только с затратами на маркетинг.

Таблица 2.8- Профиль деятельности предприятий-конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | гостиница «Зюйд» | | | | | | | | | | гостиница «Олимп» | | | | | | | | | |
| Баллы | | | | | | | | | | Баллы | | | | | | | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. | Рыночная часть | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Чистая прибыль |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Объем продажи |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |
| 4. | Рентабельность |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |
| 5. | Уровень затрат | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Производительность труда |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| 7. | Ресурсоотдача |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |
| 9 | Широта ассортимента |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| 10 | Доля услуг рыночной новизны |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| 11 | Цена услуги |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |
| 12 | Уровень современности оборудования |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| 13 | Дополнительные услуги |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| 14 | Размещение предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |
| 15 | Качество обслуживания покупателей |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |
| 16 | Стимулирование покупателей |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| 17 | Затраты на рекламу |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Стимулирование работников |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| 19 | Имидж предприятия |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |
|  | ВСЕГО: |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **116** |  |  |  |  |  |  |  | **105** |  |  |

Таблица 2.9 - Профиль полярности предприятий – конкурентов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | + Балы - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **9** | **8** | **7** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| 1. | Рыночная часть |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Чистая прибыль |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Объем продажи |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Рентабельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Уровень затрат |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Производительность труда |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | Ресурсоотдача |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Коэффициент соотношения личных и полученных денег |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. | Широта ассортимента |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Доля услуг рыночной новизны |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Цена услуги |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Уровень современности оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Дополнительные услуги |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Размещение предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Качество обслуживания покупателей |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Стимулирование покупателей |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Затраты на рекламу |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Стимулирование работников |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Имидж предприятия |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Проведя анализ профиля полярности предприятий – конкурентов, мы можем отметить, что у исследуемого намигостиница «Зюйд», позиция наиболее сильная, по сравнению с ЗАО «Олимп». Слабыми сторонами предприятия оказались показатель, представляющие рыночную долю (незначительно), рентабельность и ресурсоотдачу. Это можно объяснить тем, что «Зюйд» - сравнительно недавно на рынке, процесс становления всегда проходит очень трудно, а «Олимп» уже определившаяся рыночная единица, имеющая свой определенный круг деловых и клиентских связей.

Таблица 2.10.

Список основных угроз и возможностей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Угроза | Возможность | Последствия для фирмы | Возможные меры для избегания угрозы или неиспользования возможностей |
| Потеря клиента |  | Финансовые потери, в случае потери крупного клиента – значительные; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации фирмы | Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом |
|  | Появление клиента | Дополнительный источник поступления финансовых средств | Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок. Различного рода стимулирование для заключения сделки. |
| Преимущества конкурентов |  | Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка | Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами. |
|  | Слабость конкурентов | Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов | Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов |
| Потеря поставщика |  | Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика | Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы |
|  | Появление поставщика | Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов | Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества. |
| Введение дополнительных налогов |  | Повышение стоимости продукции | Попытка получения налоговых льгот |
|  | Предоставление государством субсидий | Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства | Попытка получения новых субсидий |

2.2.Анализ миссии и цели предприятия.

Генеральная цель гостиницы «Зюйд» может быть достигнута с помощью следующих целей и задач:

1. Занять лидирующие позиции на рынке гостиничных услуг города Севастополя.

2. Привлечь новых потребителей.

3. Сохранить низкие цены на гостиничные услуги.

4. Внедрить систему бронирования и заказов билетов для гостей гостиницы.

4. Рсширить спектр дополнительных услуг посетителям гостиницы:

- предоставить отдыхающим тренажерные залы,

- услуги салона красоты,

- организовать туристические экскурсии по городу Севастополю и Крыму.

5. Обучить персонал современной технологии обслуживаиня и работы с клиентами. На первый план становятся личные интересы клиента, душевное к нему отношение. В связи с этим можно определить общие рекомендации по технологии обслуживания :

- приветственный сувенир каждому клиенту;

- доступность разнообразных буклетов, значков, календарей;

- освобождение клиента от всякого рода неприятных вещей, связанных с организационными обслуживания;

-оптимальность обслуживания с точки зрения соответствия всех видов услуг тому или иному уровню;

-полная информация о гостинице и дополнительных услугах;

-отсутствие навязчивости в обслуживании;

-рациональность содержания обслуживания (услуг должно быть ровно столько сколько нужно).

6. Дифференцированный подход к организации обслуживанияпредполагает учет потребительских требований различных социально-демографических групп, основанных на возрасте отдыхающих, их образовательном уровне, профессиональной принадлежности (сельские или городские жители, подростки, молодежь, родители с детьми, пенсионеры, смешанные группы). При этом важна информированность различных групп, что осуществляется [рекламой](http://prometeus.iape.ru/pages/Vvedenie%20v%20turism/Introduction/UMK/Glossary.htm#176).

**7.** Повышать культуру гостеприимства и улучшения качества услуг.

Программа качества обслуживания включает совместные усилия маркетинга и организации работы. Чтобы повысить качество обслуживания, фирма должна следовать определенным принципам. Можно предложить:

Тренинг для сотрудников гостиницы.

Цели: изменение уровня осознанности и отношения сотрудников туристических агентств к процессу продажи; освоение навыков уверенного и технологического подхода к продажам.

Использование метода дерево целей производится в соединении с экспертными процедурами. Место ряда экспертных вероятностей и оценок могут занять разнообразные математические модели и оценки, полученные на основе формализованных методов анализа.

Методы анализа и моделирования целей опираются на процедуры декомпозиции, синтеза и оценки. Сначала общие цели сводятся к частным, упорядочиваются в виде дерева целей. Расщепление проводится до целей, поддающихся количественной или качественной оценке. В результате формируется система частных оценочных критериев. В свою очередь, частные критерии сворачиваются в агрегаты для получения оценок более общих целей и упорядочиваются в виде дерева показателей В итоге дерево вербально заданных целей проецируется в некоторое дерево оценочных показателей.

Один из основных принципов построения дерева целей – полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

2.3. Оценка эффективности стратегических и тактических целей предприятия.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Цели гостиницы «Зюйд» находятся в иерархической подчиненности:

1. Цели высшего порядка. Руководство предприятия, определяя перспективы развития, формирует стратегические цели (долгосрочные). На сегодняшний момент стратегической целью предприятия является открытие филиала в городе Симферополе и для этого необходимо увеличивать долю рынка, это задание ставится перед менеджерами среднего звена.
2. Цели среднего уровня. На уровне менеджеров цель увеличение доли рынка конкретизируется, разбивается на подцели, а подцели на задачи- разработка ряда маркетинговых мероприятий (стимулирование сбыта, расширение сегмента и т.д.).
3. Цели нижнего уровня - устанавливаются на нижнем уровне управления и носят оперативный характер (краткосрочные). Здесь, на нижнем уровне управления цели разбиваются на задачи, постепенное решение которых приблизит предприятие к осуществлению его стратегических целей.

Маркетинговые: увеличение товарооборота оборота, за счет этого увеличение выручки, стремление к рационализации затратной политики - снижение издержек.

Цели по рентабельности: повышение прибыли, рентабельность по обороту, рентабельность капитала, рентабельность собственного капитала.

Финансово-экономические: повышение ликвидности, изменение структуры капитала, снижение затрат капитала.

Социальные: повышение доходов работников, обеспечение их социальной защищенностью, развитие персонала.

Цели престижа: независимость, имидж и престиж, общественное влияние. Приведем в таблице 2.11 анализ стратегических и тактических целей предприятия.

Таблица 2.11 – Сравнительная оценка стратегических и тактических целей гостиница «Зюйд»

|  |  |
| --- | --- |
| Тактические цели | Стратегические цели |
| Осуществление деятель­ности с целью получения прибыли | Эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе с целью установления динамического равновесия с макросредой предприятия |
| Эффективность использования имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов | Комплексное отслеживание внешнее окружение, поиск возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адапта­ция к изменениям в окружении |
| Ориентация на кратко­срочную и среднесроч­ную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Отношение к работни­кам как к ресурсу орга­низации, исполнителям отдельных функций | Рассмотрение работников как источник благополучия органи­зации |
| Оценка прибыльности и рациональности исполь­зования производствен­ного потенциала | Оценка степени своевременности реагирования на изменение внешнего окружения |

Вывод: Таким образом, проведя SWOT-анализ, мы пришли к выводу, что данная структура гостиницы «Зюйд» не удовлетворяет ее потребностям, вследствие чего структура подлежит реорганизации. Для чего будет утверждено новое штатное расписание, в котором на коммерческого директора дополнительно будут возложены обязанности инспектора по кадрам, в связи с чем, будет увеличен должностной оклад. Для увеличения качества и количества, предоставляемых гостям услуг в 2008-2009 году планируется открытие тренажёрного зала, кофейни, универсальной открытой спортплощадки. Также руководством принято решение про открытие кафе на территории гостиницы. Для гостиницы «Зюйд» важное значение имеет влияние потребителей, снижение их доходов приведет к падению потребительскому спросу на услуги этого предприятия. Может появиться снижение конкурентоспособности гостиницы «Зюйд», поэтому необходимо приложить усилия для завоевания нового клиента и прочной связи сор старыми гостям.

Неважные показатели в сфере стратегического планирования. Желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации. Сильные стороны финансового фактора несколько превосходят слабые, необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия. Главный изъян - в производственном факторе – недостаточный ассортимент гостиничных услуг, это приводит к тому, что гостиница не может полностью удовлетворить покупательского спроса. Существенным минусом организационного фактора является недостаточная квалификация руководства и менеджеров фирмы. Необходимо повышение квалификации в первую очередь менеджеров, а также руководства фирмы.

РАЗДЕЛ 3. Разработка СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ «дерева целей»

Построение «дерева целей»

Миссия гостиницы «Зюйд» не прописано в уставном документе, поэтому

следующая:

Миссия: Занять лидирующие позиции на рынке гостиничных услуг города Севастополя.

Главной целью является максимизация прибыли.

«Дерево целей» гостиницы «Зюйд»

МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ

Повышение конкурентоспособности

Повышение качества услуг

Расширение рынка

Повышение качества товаров и услуг

Снижение себестоимости

Выход на региональный уровень

Совершенствование ценовой политики

Оптимизация ассортимента

Совершенствование ассортиментной политики

Совершенствование материально-технического снабжения

Описание «дерева целей»:

Главной стратегической целью является максимизации прибыли. «Дерево целей построено по функционально-временному признаку» .

Главную цель мы будем достигать по средствам трёх долгосрочных целей:

* повышение конкурентоспособности;
* повышения качества усгул;
* расширение рынка.

В свою очередь долгосрочную цель повышение конкурентоспособности я буду достигать за счёт среднесрочных целей:

* Повышение качества товаров и услуг.

Эту цель мы будем достигать совершенствованием технологий, то есть заменой на более новое оборудование и ремонт. Так же эту цель мы будем добиваться повышением квалификации персонала. Повышать квалификацию мы буду тремя способами:

* 1. специальные курсы для повышения квалификации персонала;
  2. обучение одного специалиста, для того чтобы он в дальнейшем обучил остальной персонал;
  3. приглашение на предприятие специалиста чтобы он обучал на месте производства;
* Совершенствование ассортиментной политики. Мы планируем предоставлять такую услугу как- организация экскурсионного обслуживания.
* Совершенствование ценовой политики. Совершенствовать ценовую политику мы будем путём анализа цен конкурентов, и в соответствии с ними ставить свои цены, стремясь к главной стратегической цели и мисси. С помощью установления цены на услуги гостиница будут решать следующие цели:
  1. захватить намеченную долю рынка;
  2. увеличить спрос на продукцию;
  3. максимизировать прибыль;
  4. установить ценовые барьеры для новых конкурентов.

При реализации данных целей будет тщательно взвешиваться возможность гостиницы по отношению к силе конкурентов. Основным оружием при вытеснении конкурента будут – низкие цены по отношению к ценам конкурента.

Долгосрочную цель повышение эффективности услуг мы будему достигать за счёт среднесрочных целей:

* Снижение себестоимости.
* Увеличение объема производства.
* Совершенствование материально-технического снабжения.

Для того, чтобы удержаться на рынке будут использованы следующие методы привлечения покупателей:

* + пресса (газеты, журналы);
  + печатная реклама (каталоги, проспекты, визитки);
  + средства массовой информации;
  + реклама на транспорте.

Заключение

Таким образом, в курсовой работе были рассмотрены: назначение и содержание миссии и целей туристического предприятия - отеля «Зюйд», занимающегося гостиничным бизнесом в г.Севастополе в условиях рынка, проведено исследование процесса целеполагания в туристическом предприятии «Зюйд». В курсовой работе решены следующие задачи:

- рассмотрены: сущность, содержание и этапы целеполагания предприятий;

- проведено исследование процесса целеполагания в предприятии;

- проведен анализ миссии и целей предприятия

- дана оценка эффективности стратегических и тактических целей предприятия;

- разработана стратегическая программа развития туристического предприятия на основе методики построения «дерева целей».

Необходимо отметить, что стратегическое планирование является систематизированным и логическим процессом, основанным на эффективном мышлении, искусстве прогнозирования, исследования и выбора необходимых альтернатив. Стратегический план позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений. Основными задачами стратегического планирования являются: определение необходимых политических решений, оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции, оценка необходимых производственных мощностей в будущем, предварительная оценка размера возможных капитальных вложений. В зависимости от того, кто принимает решения, планирование может быть децентрализованное (снизу – вверх), централизованное (сверху – вниз), и интерактивное (во взаимодействии). Практика показывает, что на нестабильно работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему стратегического планирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Закон України "Про підприємництво в Україні" //Відомості Верхов-ної Ради УРСР, 1991 р., №21, стр.272.

2.Об утверждении Положений (стандартов) бухгалтерского учета: Приказ Министерства финансов Украины №87 от 31.03.99 г.// Негоциат, 2000 г.,12.01.-18.01.

3.Междисциплинарный словарь по менеджменту: - М.: Дело, 2005. – 256с.

4.Аакер Дэвид.А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес - стратегия для успешного менеджмента / Пер. с англ. С.Жильцов. 6-е изд., междунар. – Петербург: СП6.Питер, 2002.- 544 с.

5.Гостиничный & ресторанный бизнес// №1 2005 г. – 8с. «Характери-стика рынка, макроэкономические показатели и перспективы развития делового туризма в индустрии гостеприимства».

6.Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие.-2-е изд., пере-раб. - М.: «Новое знание», 2001.-432с.

7.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.-К.: МАУП, 2000.-128с.

8.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. для вузов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез, 2004. - 640 с.

9.Текст лекций по дисциплине «Стратегия предприятия» Севастополь-206

10.Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.

11.Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия пред-приятия. Учебник. – М.: ИИД «Филинъ», Рилант, 2001. – 506 с.

12.Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии: - 4-е изд., - СПб.: Питер, 2007. – 544с.

13.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с английского. - М.: Дело, 2004.- 800с.

14.Менеджмент туризма: Основы менеджмента./ Квартальнов В.А. — М.: «Финансы и статистика», 2002. — 352 с.

15.Журнал «Стратегия» №8 2007г.

17.Ресурсы Интернета: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_876>

<http://www.refbank.ru/sm/1/sm1.html>