СОДЕРЖАНИЕ

Введение……..….3
Глава 1. Теоретические основы исследованияпроблем управления организацией……...….7
1.1. Сущность и особенности управления организацией……...…7
1.2. Особенности стратегии управления организацией……...…….12
1.3. Механизмы принятия управленческих решений в организации……...17
Глава 2. Анализ системы управления гостиничной организацииООО «Белград» г. Москва……..24
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничной организацииООО «Белград» г. Москва …….24
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиничной организацииООО «Белград» г. Москва …….33
2.3. Анализ системы управления гостиничной организацией ООО «Белград» г. Москва ……..……..39
Глава 3. Пути совершенствования управления гостиничной организацией (на примере ООО «Белград» г. Москва)……....47
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления гостиничной организацией……..……47
3.2. Оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий……..……..61
Заключение……..…….…….…….……64
Список литературы……...……..…68
Приложение……72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы.Функционированиегостиничных организаций на современном этапе предъявляет новые требования к процессу управлению ими. Гостиничные организации самостоятельно действуют в соответствии с принятой стратегией развития, что вызывает процесс укрепления ответственности менеджеров, акционеров, бухгалтеров организаций за результаты своей деятельности. Поэтому становится необходимым в управлении гостиничным предприятием разработка эффективнойстратегии развитияорганизации, чтообеспечивалобыпроцесспринятия оперативного, стратегического и перспективного управленческого решения. Осуществление эффективного управления гостиничным предприятием позволяет выявлять слабые стороны организации, оптимальным образом использовать материальные ресурсы, использовать резервы, а также избегать возникновения кризисной ситуации. Основное назначение управления предприятием- процесс обеспечения правильности в формировании и использовании ресурсов организации.

Достижение главной цели управления организацией- возможно в том случае, когда обмен информацией внутри организации при стратегическом планировании, составлении смет, бюджетов, принятии других решений, будет строиться на стоимостных принципах. Внедрение в организации современных, отвечающих текущей экономической действительности, стратегически ориентированных подходов к управлению, позволит обеспечить долговременный рост стоимости организации, удовлетворить интересы всех заинтересованных групп организации, в том числе ее делового окружения, а также будет способствовать поддержанию макроэкономической стабильности в стране.

На сегодняшний день на рынке особенно велики финансовые риски, особенно в крупных долгосрочных проектах. Такая ситуация продиктована текущим состоянием экономики. Поэтому для успешной деятельности любой

организации, в том числе, и гостиничного предприятия, и снижения финансовых рисков обязательным моментом является разработка эффективной системы управления организацией.Это определяет актуальность данной темы.

Разработкаэффективной системы управления предприятием- ключевая задача управления современной организации любой отрасли.

Несмотря на ключевую значимость эффективной системы управления организацией как главного движущего фактора научно-технического и социально-экономического развития организации, многие ее аспекты еще недостаточно исследованы в общеэкономической и отраслевой литературе.

Для любых организаций проблемы разработки эффективной системы управления очень актуальны.Исследование данного вопроса актуально не только в теоретическом, но и в практическом отношении. Для ее решения необходимо сформировать целостную эффективную систему управления, применимую к предприятиям различных отраслей.

Объективная необходимость и слабая проработанность вопросов разработки эффективной системы управления организациейопределяют актуальность данной темы.

Цель работы- провестианализ системы управлениягостиничным предприятием и разработать рекомендации по усовершенствованию процесса управления на предприятии.

Объект работы- гостиничная организацияООО «Белград» г. Москва.

Предмет работы–методы повышения эффективности менеджмента гостиничного предприятия.

Задачи работы:

1.Рассмотретьтеоретические основы исследования проблем управления организацией.

2.Провести анализ системы управления гостиничной организацииООО «Белград» г. Москва

3.Найти пути совершенствования управления гостиничной

организацией(на примере ООО «Белград» г. Москва)

Методы исследования:анализ литературных источников по данной теме, статистический анализ, методы обработки данных.

Теоретическая база исследования.Теоретической базой исследования послужили работы таких исследователей, как Ансофф И., Абакумова О.Г., Асаул А.Н., Баринов В.А., Горемыкин В.А., Коллинз Г., Круглова Н. Ю., Латфуллин Г.Р., Ляско В.И., Мескон М., Попов С.А., Портер М., Туренко Б.Г., Шестопал Ю.Т., Белиев Р.Р., Гилева Т.А., Магданов П.В., Бармашова Л.В. и многих других.

Нормативно-правовую базу исследованиясоставили Конституция Российской Федерациии Трудовой кодекс Российской Федерации.

Информационную базу исследования составили официальные материалы исследуемой организации; информационные сборники, а также фактические материалы, которые собрал автор в процессе практической деятельности; материалы социально-экономических исследований, научно-практических конференций, семинаров, публикаций в периодической печати, каталоги и сборники глобальной информационной сети Интернет, другие источники информации.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что проведено собственное исследование системы управления гостиничной организации ООО «Белград» г. Москва.На основе исследования разработаны практические рекомендациипо совершенствованию управления данным предприятием и произведен расчет их социально-экономической эффективности. Однако такие разработки можно использовать и в других, подобных гостиницах, лишь скорректировать заданные переменные.

Структура работы.Работасостоит из введения, трех глав, включающих в себя параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложения.

В первой главе «Теоретические аспекты исследования проблемы управления предприятием» мы провели теоретический анализ сущности и

особенностей управления предприятием, изучили особенности стратегии управления предприятием, рассмотрели сущность и механизмы принятия управленческих решений на предприятии.

Во второй главе «Анализ системы управления гостиничной организацииООО «Белград» г. Москва» нами была дана организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия, а также проведенанализ финансово-хозяйственной деятельности и анализ системы управления предприятием.

В третьей главе «Пути совершенствования процесса управления гостиничной организацией (на примереООО «Белград» г. Москва)» намиразработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления исследуемым предприятиеми произведен расчет социально-экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

В заключении содержатся основные выводы и рекомендации, сделанные вработе.

Список литературы включает в себя 38 наименований, из них 1 источника иностранной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ

УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Сущность и особенности управления организацией

Под управлением следует понимать воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. Системауправления предприятием - сложная система, имеющая множество взаимосвязей наразличных функциональных уровнях междусоставляющими ее элементами. При этомвзаимосвязи существуют как между элементами, составляющими данную систему, так ивне рамок самой системы. Основной функцией системы управления является осуществление процессауправления предприятием[1].

Общие подходы к управлению предприятиям представлены:

- функциональным подходом, основывающимся на реализации универсальных функцийуправления структурными единицами (персоналом, функциональным подразделением);

- процессным подходом, ориентированным на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, которые представляют ценность для внешних либо внутренних потребителей;

- системным подходом, сложившимся на базеобщей теории систем: система - это целое, состоящее из взаимозависимых элементов, каждый из которых вносит свой вклад вфункционирование и развитие целого;

- ситуационным подходом,при котором любая организация рассматривается как открытая система,постоянно взаимодействующая с внешнимокружением, т. е. основные причины о происходящих процессах внутри предприятиясследует выявлять из внешней бизнес-среды;

- универсальным подходом, рассматривающим любую систему, как

[1] Уразова, О.С. Разработка стратегии развития предприятия[Текст]/ О.С. Уразова // Экономика и право. - №4. - 2013. - С.79.

совокупность вертикальных и горизонтальных связей;

- субстратным подходом, основанным наструктурной оптимизации стратегии и принимаемых решений посредством выявлениясубстратов в значимых классах информационногоконтекста управленческой ситуации. Процесс построения такой структурно-оптимальной стратегии называют структурной оптимизацией[2].

Рассмотрим особенности управления предприятием:

- объекты управления (предприятие, производственно-хозяйственная деятельность, сама система управления);

- объективная основа системы управления (целенаправленные воздействия на коллективы людей и координация совместной деятельности работников по созданию условий для достижения целей предприятия;

- осознанныйвыбор хозяйственных альтернатив при выработке целенаправленных решений в процессе внутрифирменного планирования и контроля за итогами работы предприятия;

- целевая установка управления (преимущественное использование экономических методов управления; проведение детального анализа и экономических расчетов разнообразных хозяйственных альтернатив, направленныхна обеспечение нормального функционирования и развития производствапредприятия)[3].

С позиции общего подхода всякая деятельность, в том числе и деятельность, связанная с управлением предприятием, включаетв себя цель, средство, результат и сам процесс. В самом общем виде цель управления предприятиемвыражается в создании условий для преимущественного использованияметодов управления и получения тем самым максимальныхтемпов роста прибыли для использования ее в качестве источника удовлетворения экономических интересов участников производства. Цели - это целый комплекс целей, декларируемых в

---

[2]Гилева, Т.А. Стратегический подход к управлению развитием предприятиия [Текст] / Т.А. Гилева // Экономика и производство. - 2013. - № 1. - С. 49.

[3]Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия [Текст]/ В.А. Горемыкин. - М.: Дашков и К, 2012. - С.43.

зависимости оторганизационно-правовой, организационно - структурной формы предприятияи от уровня условий рынка. Основная цель управления - это создание условий для достижения цели производства[4].

Средством достижения целей управления предприятием является система интересов, основанная на превращении результатовпроизводства и продаж, а также результатов экономии и рациональногоиспользования ресурсов в объект материального стимулирования.

Процесс управления предприятием приобретает непрерывный характер, выражается в последовательном проведении детальногоанализа и экономических расчетов при выборе хозяйственных альтернативи выработке экономически целенаправленных решений[5].

При определении цели, средства достижения цели, результата и самого процесса управления предприятием учитывается в первую очередь коммерческая деятельность предприятия, а также, чтобы механизм распределения прибыли который затрагивает каждого участника производстваи зависит от результата его индивидуального вклада в общее дело предприятия. Объектами управления являются предприятие, производство и сама система управления[6].

В.И. Ляско[7] пишет, что для административной и экономической системы управления предприятием существует только один рациональный метод хозяйствования, получивший название коммерческий, или, что практически одно и то же – хозяйственныйрасчет (хозрасчет). Требования внедрения коммерческого расчета сводятся ксозданию условий для восприятия основной идеи рационального хозяйствования - это стремление к большему превышению результатов производстванад понесенными затратами.

Целенаправленные решения принимаются, как правило, при

---

[4]Магданов, П.В.Современный подход к стратегическому планированию [Текст] / П.В. Магданов // Ars Administrandi. - 2013. - № 1. - С. 11-26.

[5]Латфуллин, Г.Р. Теория организации/ Г.Р. Латфуллин. - СПб.: Питер, 2012. - С.145.

[6]Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. - М.: Дело, 2014. - С.408.

[7] Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия/ В.И. Ляско. - М.:Экзамен, 2013. - С.48.

подготовке плана, когда создается возможность увязать работы, установить необходимые пропорции и направить их на достижение заранеежелаемых результатов, а также при реализации плана в процессе оперативного управления, опираясь на анализ и экономические расчеты, ориентированных на краткосрочный период. Такое управление в широком смыслеслова может быть названо тактическим (текущим)[8].

Задача тактики управления является выбор наиболее приемлемых методов и приемов управления инаиболее оптимального решения в данной хозяйственной ситуации для ограниченного периода времени (как правило, в один год и более короткие периоды). Большинство современных предприятий ориентируются на достижение быстрых и конкретных результатов, главную роль в ихработе играет тактическое управление, рассчитанное на непродолжительноевремя[9].

Мы считаем, что, так как, предприятие относится к категории сложных систем, то это обязательно должно учитываться при анализе и оценке особенностей функционирования управления предприятием как системы. Это управление может бытьрассмотрено как сложная искусственная социально – экономическая система, так как ей присущи все характерные для подобных систем свойства ипризнаки.

Б.Г. Туренко[10] считает, что принимаемые управленческие решения всегда должны быть привязаны к показателям работы предприятия. Оценка функционирования системы управления предприятием может проведена и выражена количественно путем:

- определение всех изменений на «входе» и «выходе» системы.Можно дать денежную оценку «входа» (потребляемых ресурсов) и «выходов» (выпускаемых продуктов). В этом случае для обеспечения высокого качества«выхода» системы сначала необходимо обеспечить высокое качество

---

[8]Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование [Текст]/ В.В. Неудачин. - М.: Дело, 2014. - С.80.

[9] Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.Т. Шестопал. - М.: Кнорус, 2013. - С.140.

[10]Туренко, Б.Г.Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект) [Текст] / Б.Г. Туренко. - Иркутск, 2013. - С.190.

«входа» и «внешней среды», а затем высокое качество в самой системе (процесса всистеме). Если система управления эффективна, то в ходе производства образуется добавочная стоимость «входов». Появляются дополнительные «выходы», такие как рост объема продаж, увеличение доли на рынке, прибыль и др. Относительную эффективность (производительность) можно определить какотношение количества единиц на «входе» к количеству единиц на «выходе»;

- установления соответствия фактического состояния системы (на«выходе») заданным параметрам.Оценка функционирования системы управления также может проводится с помощью технико-экономических показателей. Эту оценку можнопровести на стадии разработки плана и на стадии его реализации. Цели изадачи должны отражать уровень, на который следует вывести систему, кпримеру, по продаже продукции (услуг). Установленные задачи для достижения целей конкретизируются и количественно измеряются с помощью конкретных показателей по каждому разделу текущего и оперативного планов. Показатели дают возможность количественно измерить ту или иную деятельность предприятия, измерить степень достижения целей (намеченныхпланов);

- установления уровня качества управления и пропорциональностиреализации отдельных функций управления по каждому решению.Уровень качества управления предприятием может быть определен качеством принимаемых решений от первой (планирование) до последней (регулирование) функций управления. Оценка дается по уровню качества наименее отработанной функции по принятому решению. Управленческие решениядолжны быть экономически целенаправленными. Качество управления можетбыть охарактеризовано величиной отклонения фактического значения тогоили иного параметра от заданного значения по результатам контроля выполнения управленческих решений.

Таким образом, управление предприятием -это процесс, связанный с принятием целенаправленных решений на основе проведения анализа и

экономических расчетов разнообразных хозяйственных альтернатив при текущем внутрифирменном планировании и контроле за итогами производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

1.2. Особенности стратегии управления организацией

Столкнувшись с серьезными проблемами в области организации, планирования и управления развитием предприятия, в настоящее время отечественные управленцы должны идти на внедрение новых, совершенных методик эффективного функционирования. Появляется дилемма выбора оптимального варианта стратегии развития для конкретной организации.

По мнению В.А. Баринова[11], стратегия предприятия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели социально-экономической системы. Она формулирует главные цели, основные пути их достижения, таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию предприятия.

И. Ансофф[12]выделяет отличительные особенности стратегии: выработка стратегии не завершается каким-либо немедленным действием; сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска; необходимость в конкретной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выводит предприятие на стадию желаемого развития; в ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, открывающиеся при составлении проекта конкретных мероприятий; при появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии.

---

[11] Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]/ В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С.59.

[12]Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. - СПб.: ПитерКом, 2013. - С. 123.

М. Портер[13]отмечает, что сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выбора видов деятельности,которые отличны от конкурентов.

Стратегия управления предприятием, по нашему мнению,представлена определенным руководителями компании механизмом, который предопределяетцели, пути и способы развития предприятия, основные направления его деятельности. Процесс воплощения стратегии в реальность, должен быть представлен ежедневным непрерывным процессом, с обязательным вовлечением в него каждого сотрудника- от рядовых работников до руководителей. Управление данным процессом, должно быть основано главным образом, на обеспечении наивысшей адаптивности предприятия к внешней среде.

Реализация стратегии развития предприятия проводится в 2 этапа, которые представлены: процессом стратегического планирования - выработкой набора стратегий, начиная от базовой стратегии фирмы и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами; процессом стратегического управления - реализацией определенной стратегии во времени, переформулированием стратегии в свете новых обстоятельств[14].

Под стратегическим планированием понимается взаимообусловленный управленческий процесс, позволяющий на основании научно-обоснованного предвидения возможных тенденций будущего и с учетом оценки ожидаемых результатов и их предполагаемых изменений предложить целенаправленные эффективные стратегические направления функционирования и развития инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности[15].

Мы считаем, что стратегический план должен быть разработан так, чтобы онбыл не только целостным длительное время, но и сохранял

---

[13]Портер, М. Стратегический менеджмент [Текст] / М. Портер. - СПб.: Питер, 2013. - С.246.

[14]Попов, С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] / С.А. Попов. - М.: Инфра-М, 2012. - С. 78.

[15]Парахин, В.Н. Основы теории управления [Текст] / В.Н. Парахин. - М.: Финансы и статистика, 2013. - С.90.

своюгибкость.

Общий стратегический план - это программа, которая направляет деятельность предприятия в течение продолжительного времени, учитывая постоянные корректировки в связис меняющейся деловой и социальной обстановкой[16].

Рассмотрим основополагающие принципы стратегического планирования:

1. альтернативность: проведение многовариантных прогнозных и программных разработок;

2. системность: изучение количественных и качественных закономерностей, построение логической цепочки исследования, согласно которой процесс обоснования управленческого решения исходит из общей цели системы и должен подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели;

3. согласованность:прогнозы должны составляться в разрезе и для обеспечения качества стратегических планов;

4. непрерывность:стратегическое планирование и прогнозирование должны осуществляться постоянно;

5.семантичность:учитывает целесообразность и полезность информации;

6.целенаправленность:каждый стратегический план и прогноз должен носить целевой характер;

7. приоритетность:стратегические планы и прогнозы должны разрабатываться в соответствии с определенными приоритетами инфраструктурного обеспечения организации;

8. комплексность:рассмотрение всех сторон инфраструктурного обеспечения организации во взаимосвязи и зависимости с другими процессами и явлениями в экономике, политике, обществе;

---

[16]Коллинз, Г. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования: пер. с англ. [Текст] / Г. Коллинз. - М.: Финансы и статистика, 2013. - С.57.

9. адекватность:характеризует выявление и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии инфраструктуры организации и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией;

10. точность: обязательным условием составленных стратегических планов и прогнозов является их конкретизация и детализация, насколько это возможно[17].

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует[18].

Н.Ю. Круглова[19]выделил три существенных компонента стратегического управления: определение основных долгосрочных целей и задач; принятие курса действий; размещение ресурсов.

А.Н. Асаул[20]рассматривает стратегическое управление как пятьосновных постоянно реализуемых задач: определение сферы деятельности и формирование стратегических установок; формирование стратегиидля достижения намеченных целей; реализациястратегического плана; оценка результатов деятельности; изменение стратегического плана или методов его реализации.

Согласно точке зрения ВиханскогоО.С.[21], стратегическое управление представляет динамичнуюсовокупность логически вытекающих друг из друга процессов: анализ среды; определение миссиии целей; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения.

---

[17] Бармашова, Л.В. Роль и методы стратегического планирования [Текст] / Л.В. Бармашова. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://barmashova.ru/strategij_razviti/rol_ metod_strateg_planir

[18]Шевцов, Р.А. Разработка стратегии и развития [Текст]/ Р.А. Шевцов // Экономика, управление. - 2012. - № 8. - С. 36.

[19]Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент [Текст]/ Н.Ю. Круглова. - М.: РДЛ, 2014. - С.215.

[20]Асаул, А.Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития [Текст]/ А.Н. Асаул. - СПб.: Питер, 2013. - С.45.

[21]Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]/ О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2012. - С.345.

В большинстве работ сложилось представление о стратегическом управлении, как о специфическом процессеуправления организацией.Таким образом, стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу, в зависимости от приоритетности целей. Отсюда - различные виды стратегий, на которые предприятие услуг может ориентироваться. Их можно классифицировать следующим образом:

- стратегия рыночной адаптации предполагает гибкое приспособление деятельности предприятия к рыночным условиям с учетом позиций услуг на рынке, распределения средств, ассигнований на маркетинговую деятельность, связи между выбранными рынками и т. д.;

-производственная стратегия направлена на определение конкретных видов услуг, которые предприятия будут производить, методов производства услуг, способов повышения качества и количества услуг;

-конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, повышение уровня конкурентоспособности услуг и т. д.;

- стратегия нововведений предполагает внедрение нового вида услуг, ориентацию предприятия на инновационную политику;

- стратегия капиталовложений предполагаетопределение относительно уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов услуг и деятельности предприятия в целом;

- стратегия развития направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования предприятия услуг в целом, включая внешнеэкономическую деятельность, привлечение инвестиций[22].

На различных этапах деятельности предприятия акцент на те, или иные стратегии меняется, в зависимости от смены направлений и целей предприятия. Таким образом, по нашему мнению, значимость стратегии

---

[22]Белиев, Р.Р. Управление стратегическим планированием [Текст]/ Р.Р. Белиев // В сборнике: глобализация науки: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 5.

управления предприятия в условиях рынкауже не вызывает споров, поскольку именно в ее рамках предприятие имеет возможность качественно оптимизировать решения относительно развития, максимизации прибыли, расширения рынков сбыта и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Вместе с тем, стратегия управления предприятием не статичный процесс, призванный решать конкретные задачи, подобно общеэкономическим изменениям, существуют также и тенденции в развитии стратегии предприятия, продиктованные развитием соперничества в научно-технической сфере, ускорением морального устаревания продукции и повышением темпов обновления товарного ассортимента и т.д.

1.3. Механизмы принятия управленческих решений ворганизации

Основным продуктом управленческой деятельности является управленческое решение, качество которого позволяет оценить организацию процесса управления учреждением.

В 1980-е годы в отечественной науке сложилась традиция, согласно которой теоретические работы по теории принятия решений проводились главным образом в математической области: решение - это результат оптимального выбора между существующими альтернативами. Применение такие работы находили в автоматизированных системах управления производственно-технологическими и другими процессами, в которых роль человека сводится к принятию уже готового решения, а также в автоматических системах, когда человеческий фактор отсутствует[23].

Б.Г. Литвак[24] пишет, что управленческая задача - ситуация, отражающая текущее или ожидаемое состояние объекта управления, заданная для изучения и изменения путем подготовки, принятия и

[23]Левина, С.Ш. Управленческие решения [Текст]/ С.Ш. Левина. - М.: Инфра-М, 2012. - С.79.
[24]Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст]/ Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2012. - С.56.

реализации управленческого решения. Положительное решение задачи - успех, отрицательное - неуспех, незадача.

В организации права одних индивидов трансформируются в обязанности для других. Этим обусловливается высокая степень сложности управления: индивид может быть одновременно объектом одних решений и субъектом других; субъект управления глубоко интегрирован в объект управления. Если же решения предполагают системную трансформацию объекта управления, то это недопустимо без коренных изменений в субъекте управления, и наоборот[25].

Практика управления свидетельствует, что далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным, их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30 %). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки свидетельствуют, что таких решений не менее 25 %. В связи с тем, что проблема принятия управленческих решений приобрела неотложный характер, возникает объективная необходимость в принятии рациональных управленческих решений. В современной теории управления существуют различные классификации основных видов управленческих решений (рис.1)[26].

Н.И. Заичкин[27] отмечает, что управленческое решение как понятие и как повседневная деятельность индивидов, объединенных в рамках организации, позволяют с новой позиции подойти к описанию процесса принятия решений. Во многом результативность разрешения проблемы определяется не столько тем, чтонужно решить, сколько тем, какпринимать решение. Процесс принятия решений выступает первостепенным фактором эффективности управленческой деятельности в организациях.

---

[25]Абакумова, О.Г. Разработка управленческих решений [Текст] / О.Г. Абакумова. - М.: Приор-издат, 2013. - С.102.

[26]Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений [Текст]/ Р. Батрик. - СПб: Питер, 2012. - С.97.

[27]Заичкин, Н.И. Управленческие решения [Текст]/ Н.И. Заичкин. - М.: Академия, 2013. - С.60.

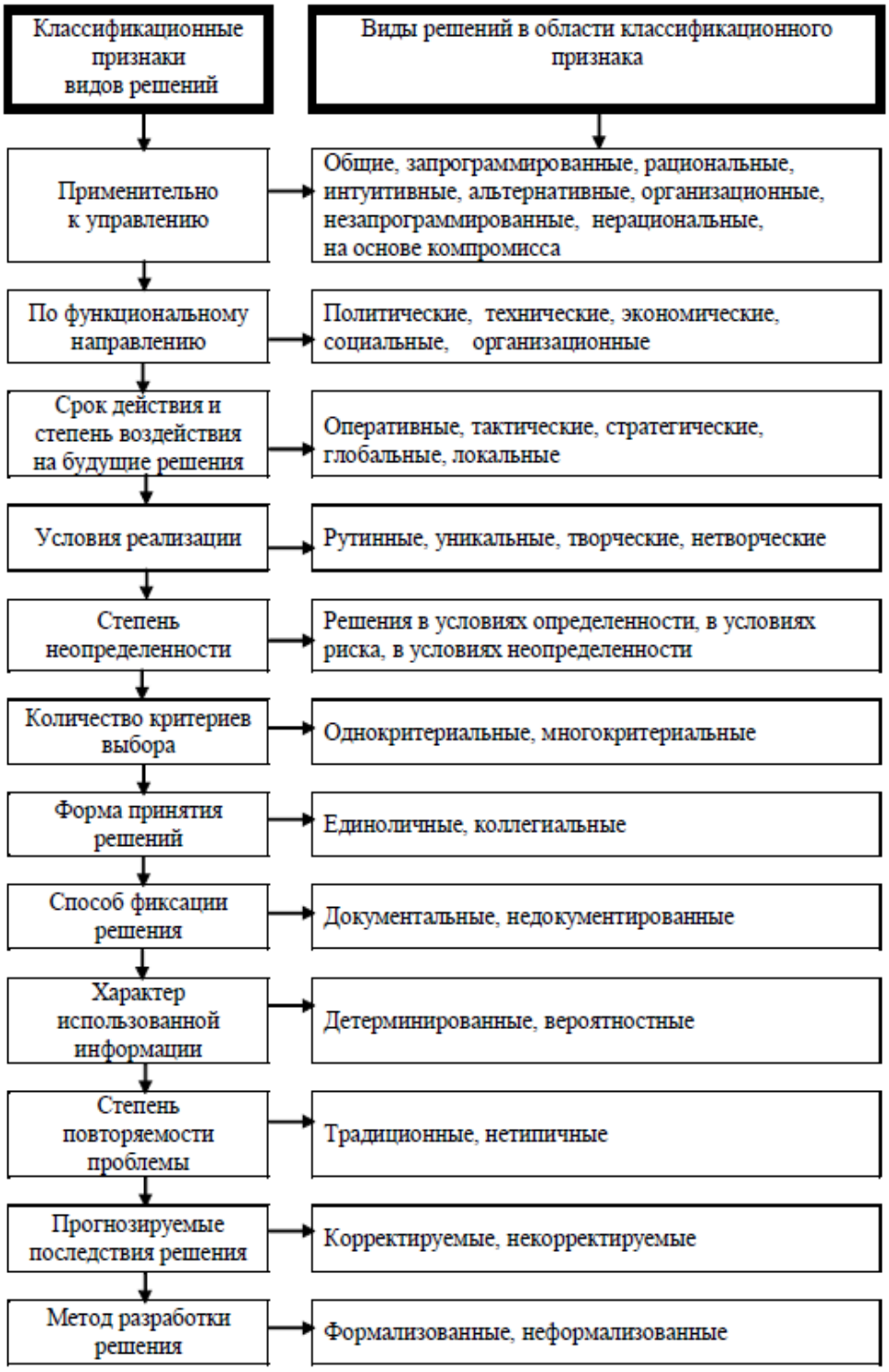

Рис.1. Классификация основных видов управленческих решений.

Вышестоящий руководитель, как правило, не решает вопросы, находящиеся в компетенции нижестоящего руководителя, а ограничивается лишь указанием путей к нахождению правильного решения. В то же время руководитель может адресовать свои решения только непосредственно подчиненным ему должностным лицам. Несоблюдение этих условий приводит к

нарушению нормальных взаимосвязей в структуре любой системы. С повышением иерархической ступени управления в деятельности руководителя уменьшается число текущих решений и увеличивается количество перспективных долгосрочных решений[28].

Подготовку управленческих решений условно можно назвать технологией разработки и принятия решений. Она представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций. При подготовке управленческих решений используют информационные системы.На современном этапе развития экономики важным фактором, определяющим актуальность эффективности управления на предприятии, является использование корпоративных информационных систем. Именно в процессе принятия управленческих решений синтезируется большое количество организационных и технологических инноваций[29].

В связи с этим возникает проблема построения информационной системы предприятия как системы поддержки управленческих решений. При формировании вида корпоративной информационной системы используются следующие концепции: системы, основанные на документах, системы, основанные на телекоммуникациях, системы, основанные на моделях, системы, основанные на данных, системы, основанные на знаниях[30].

Первыми были информационные системы, основанные на документах, что можно считать вполне естественным, поэтому управленческие решения, непосредственно связаны с процессами документирования: принимаются на основе анализа документов и оформляются в виде бумажных или электронных документов. Следует подчеркнуть, что концепция документирования является концепцией формальной, слабо связанной с

---

[28]Strickland, A.J. Strategic management: concepts and cases (6th ed.)[Text] / A.J. Strickland. – Irwin, 2012. – P.79.

[29]Орлов, А.И. Принятиерешений. Теория и методы разработки управленческих решений [Текст]/ А.И. Орлов. - Ростов-на-Дону: МарТ, 2012. - С.201.

[30]Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст]/ Ю.В. Вертакова. - М.: КНОРУС, 2010. - С.70.

содержательным аспектом принимаемых решений[31].

Данное обстоятельство, с одной стороны, снижает ценность подобного подхода к рационализации управления предприятием, а с другой стороны, в силу своего формализма концепция документирования может быть отнесена к универсальным, базовым концепциям, на основе которых возможно дальнейшее развитие методов и средств обеспечения эффективности управленческих решений.При формировании информационной системы, основанной на телекоммуникациях, представляет собой в определенном смысле противоположность предшествующему варианту. Обеспечение взаимодействия лиц, принимающих решение (ЛПР), как самостоятельная задача практически не содержиторганизационных аспектов этого взаимодействия, т. е. вопросов распределения полномочий, ответственности, взаимодействия структурных подразделений и отдельных сотрудников и т. д.[32].

Повышение эффективности принимаемых в таких условиях управленческих решений представляет собой по отношению к концепции телекоммуникации задачу более высокого уровня, а сама эта концепция входит в качестве одного из разделов в проект информационной системы.Построение системы, основанной на моделях, предполагает поддержку управленческих решений с использованием статистических, балансовых и оптимизационных решений с использованием различных пакетов прикладных программ. Исходные данные определяют алгоритм принятия решения в той же степени, что и предпочтения лица, принимающего решение (ЛПР). Таким образом, все многообразие нормативных и дескриптивных моделей и методов принятия решений оказывается вторичным по отношению к системам данных[33].

---

[31]Друкер, П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П.Ф. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - С.56.

[32]Балдин, К.В. Управленческие решения [Текст]/ К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2012. - С.70.

[33]Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений [Текст]/ В.М. Колпаков. - Киев: МАУП, 2012. - С.76.

О.И. Ларичев[34] в качестве основных этапов процесса разработки управленческих решений выделяет следующие этапы (рис. 2).

Первые шесть этапов: получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка прогноза развития - являются подготовительными при разработке управленческого решения. На этих этапах происходит получение, обработка и анализ количественной и качественной информации, необходимой для разработки и принятия адекватного решения.



Рис. 2. Основные этапы разработки и реализации управленческих решений.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, а также экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Руководители предприятий в практике своей работы в основном

[34]Ларичев, О.И. Теория и методы принятий решений [Текст]/ О.И. Ларичев. – М.: Спутник, 2012. - С.69.

используют интуитивные решения и решения, основанные на суждениях. Интуитивные решения - это выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правилен[35].

Решения, основанные на суждениях, - это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Руководитель использует свой опыт, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации.Рациональные решения, при принятии которых используются формализованные методы, в практике работы руководителей присутствуют крайне редко. Это можно объяснить недостаточной компетентностью руководителей в области разработки и принятия управленческих решений.Принятие рациональных решений - главная задача руководителя. Неправильное решение, а также отсроченное может иметь непоправимые последствия[36].

Таким образом, можно сделать вывод, что подавляющее большинство решений готовится без учета современных технологий организации управленческого цикла. Анализ деятельности руководителей показывает, что, если лицо, принимающее решение, опирается на личный опыт, интуицию или на суждения, оно часто принимает ошибочные, неправильные решения. Такие способы принятия решений распространены ввиду того, что у руководителей ограничен временной ресурс.

---

[35]Бирман, Л.А. Управленческие решения [Текст]/ Л.А. Бирман. - М.: Дело, 2014. - С.70.

[36]Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст]/ Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2012. - С.89.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «БЕЛГРАД» Г. МОСКВА

2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиничной организации ООО «Белград» г. Москва

ГостиничнаяорганизацияООО «Белград» имеет удобное расположение в тихом уголке Москвы. Посетители гостиницы могут быстро и с удобствами добираться до центра Москвы, а также в любой другой уголок города. ООО «Белград» является исключительнодомашней гостиницей, привлекающей своим комфортом и уютом многих гостей столицы. Особенно он полюбился любителям домашних питомцев, поскольку в номерах разрешено размещение с животными.

Особенностями ООО «Белград» является то, что из всех номеров гостиницы гость может забронировать свободный номер с учетом абсолютно любых пожеланий. Это могут быть как одноместные, так и многоместные номера, однокомнатные или двухкомнатные, номера люкс и апартаменты, номера с кухней, номера для некурящих, а также номера, в которых разрешено размещение с животными. ООО «Белград» имеет повышенную пожаробезопасность, надежную службу безопасности и оснащен камерами видеонаблюдения. Также посетителям стоит знать, что ООО «Белград» - это один из лучших гостиниц Москвы эконом класса, поэтому цены на проживание будут доступны каждому. ООО «Белград» - это идеальная гостиница для новобрачных. Молодоженам предлагаются номера класса «Комфорт», «Люкс», «VIP» по выгодным тарифам.

В ООО «Белград»работают высококвалифицированные сотрудники. Одним из преимуществ ООО «Белград»является высокий уровень качества услуг. ООО «Белград»имеет линейно-функциональную структуру организации (рис. 3), которая строится в соответствии с принципами

горизонтального и вертикального разделения труда. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

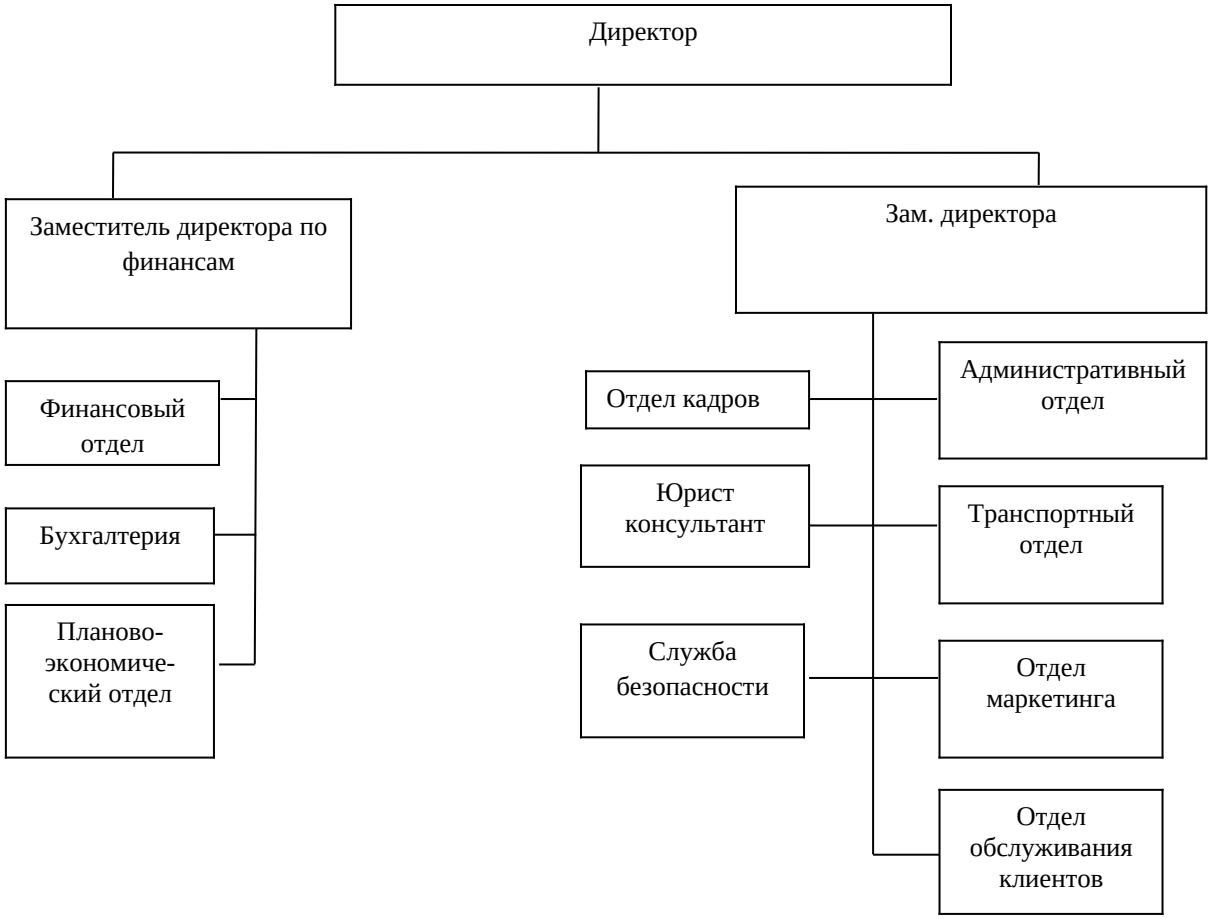

Рис.3. Структура ООО «Белград»[37].

Руководство осуществляет директор ООО «Белград». Он действует без доверенности от имени гостиницы, представляет его интересы в государственных органах, предприятиях, в пределах своей компетенции, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия, распоряжается имуществом, заключает договоры, выдает доверенности, открывает расчетные и иные счета, утверждает штаты, осуществляет другие функции по организации и обеспечению деятельности. Начальник учреждения определяет полномочия директора и других

[37] Примечание. Схема составлена по материалам исследования.

должностных лиц.

Личные качества руководителей ООО «Белград», грамотная кадровая политика в отношении руководителей среднего звена - их основная движущая сила.Руководство ООО «Белград»осуществляют профессиональные сотрудники, с собственным опытом работы в данной области. ООО «Белград» декларирует и старается соответствовать в работе своим принципам: слаженность и взаимозаменяемость в руководстве; высокое качество гостиничных услуг; честность и обязательность на всех уровнях взаимоотношений; мобильность в организации и ведении деятельности; грамотная кадровая и инвестиционная политика.

СтратегияООО «Белград»- стать естественным выбором для всех клиентов и компаньонов в данной области. Цель ООО «Белград»- дальнейшее совершенствование деятельности, а также укрепление лидерских позиций. Предоставляя более качественные гостиничныеуслуги и самые выгодные условия сотрудничества партнерам, руководство компании инвестирует в будущее гостиницы.

ЦелигостиницыООО «Белград»устанавливаются и формулируются на основе ее миссии и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы получить результат в будущем,ООО «Белград»необходимо выполнять ряд текущих задач ежедневно. Поэтому для выполнения поставленных стратегических целей разрабатываются среднесрочные и краткосрочные.

Рассмотрим построение«дерева целей» дляООО «Белград»(рис. 4).

Долгосрочная цель ООО «Белград»:

1. Увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2017 г.;

Среднесрочные цели для долгосрочной «Увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2017 г.»:

2. Увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2016 г.;

3. Пополнение ассортимента услуг на 30 % к 01.06.2016 г.;

4. Снижение себестоимости услуг на 10 % к 01.01.2017 г.

Краткосрочные цели для среднесрочной «Увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2016 г.»:

1. Увеличение услуг на 7 %, путем введения новых видов к 01.06.2016 г.;

2. Улучшение качества услуг к 01.10.2016 г.;

3. Проведение рекламных мероприятий.

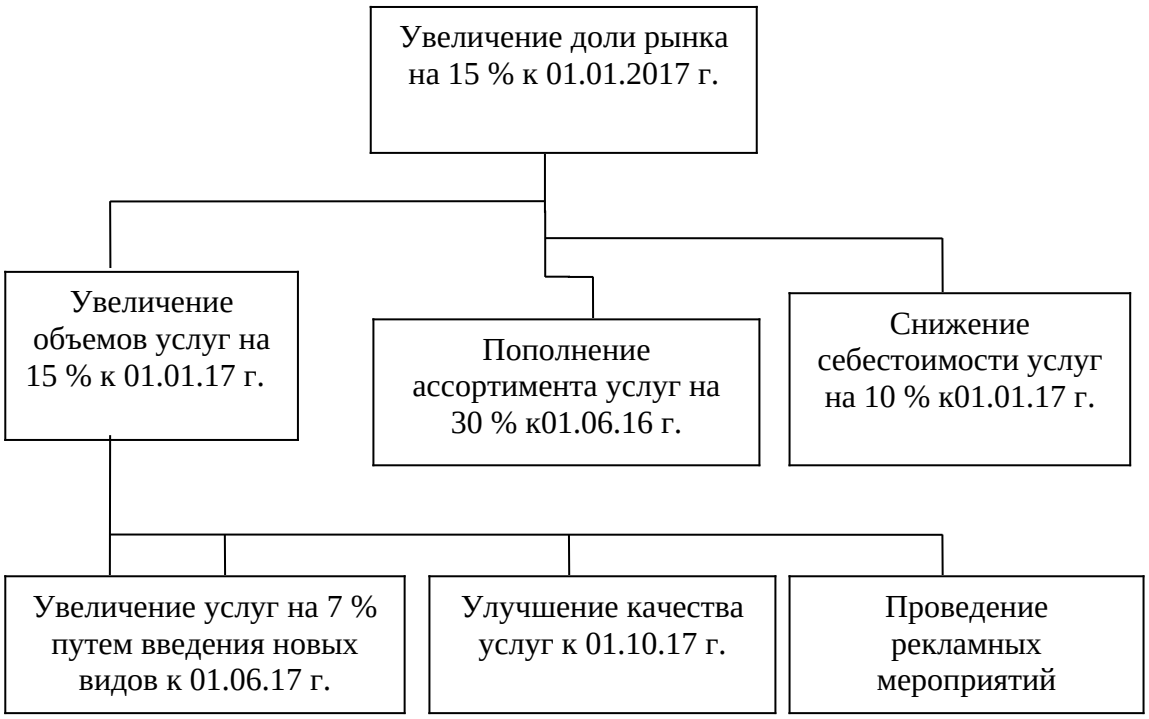

Рис.4. Построение дерева целей дляООО «Белград»[38].

Проведем анализ внешней среды.Для ООО «Белград»выделим: экономические, политические, рыночные, социальные, технологические факторы и факторы рынка рабочей силы (табл.1).

Рассмотрим подробнее внешние угрозы и возможности ООО «Белград».Высокие темпы инфляции отрицательно влияют на деятельность ООО «Белград». Цены на оборудование, энергоресурсы растут гораздо более высокими темпами, чем цены на оказываемые услуги, в результате чего ООО «Белград»может иметь трудности в закупке нового оборудования, увеличения количества оказываемых услуг. Так как потребители являются главным источником получения прибыли для ООО «Белград», при

[38] Примечание. Схема составлена по материалам исследования.

увеличении темпов инфляции, как известно, цены начинают расти, а доходы населения остаются на прежнем уровне. Это приводит к снижению покупательской способности, а, следовательно, и к уменьшению прибыли. Однако в настоящее время есть возможность прогнозировать уровень инфляции, а значит, учитывая темпы инфляции при формировании цен на услуги, можно уменьшить ее отрицательное влияние.

Таблица 1

Анализ внешних факторов гостиницы ООО «Белград»[39]

Факторы	Влияние
1.Экономические	
1.1. Высокие темпы инфляции	-
1.2. Заработная плата	+/-
1.3. Ставки налогов	-
2. Рыночные	
2.1.Уровень конкуренции в отрасли	-
2.2.Потребители гостиничных услуг	+
3. Технологические	
3.1. Появление новой техники и технологий в отрасли	+
4. Рынок рабочей силы	
4.1. Высокий уровень безработицы	+/-
5. Социальные	
5.1. Темп рождаемости	+

Заработную плату можно рассматривать и как угрозу и как возможность для ООО «Белград». С одной стороны снижение заработной платы напрямую влияет на уменьшение покупательской способности потребителей и уменьшение прибыли. Увеличение же доходов граждан, наоборот, провоцируют спрос. С другой стороны, низкая цена рабочей силы может привести к снижению издержек, но в то же время она может стать причиной низкого качества труда, а, следовательно, и низкого качества гостиничных услуг. На ООО «Белград» выплаты заработной платы работникам происходят в срок и в необходимом объеме, это дает стимул работать спокойно и эффективно, нет текучести кадров. Изменения в налоговом законодательстве могут привести к увеличению налоговых платежей и как следствие – снижению чистой прибылиООО «Белград».

[39] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

В целях минимизации финансовых рисков, рисков, связанных с инфляционными процессами, и оказывающими влияние на финансовые результаты деятельности, вООО «Белград»проводится комплексная программа мероприятий по анализу финансовых рисков, планированию и оценке фактически сложившейся прибыльности работы, определяются показатели рентабельности, свидетельствующие об уровне доходности эмитента, нормативные значения финансовых коэффициентов, характеризующих платежеспособность и ликвидностьгостиницы,что дает возможность оперативно выявлять недостатки в работеООО «Белград»ипринимать меры для их ликвидации.

Уровень конкуренции в отрасли ООО «Белград»- отрицательный фактор. Наличие конкурентов снижает спрос на гостиничныеуслуги ООО «Белград», в связи с появлением большого выбора аналогичных услуг. А так же конкуренция требует постоянного улучшения качества, разработки новых видов услуг, проведения маркетинговых исследований и рекламы, которые ведут к появлению дополнительных затрат. Однако легкость проникновения на рынок новых гостиничных организаций, ограничена высокой стоимостью оборудования, площадей предприятия, недостатком квалифицированных кадров и т.д. Это позволяет сдерживать количество конкурентов для ООО «Белград», и в то же время, создает для них трудности в повышении конкурентоспособности услуг.

Потребители услуг ООО «Белград»оказывают положительное влияние на деятельность гостиницы. Постоянные клиенты гостиницы обеспечивают ей стабильность и прибыль.

Развитие науки и техники дает ООО «Белград»возможности для расширения спектра услуг, для усовершенствования уже производимых, контроля за их качеством, для модернизации технологии. Высокий уровень технологии позволяет ООО «Белград»расширять ассортимент гостиничныхуслуг, повышать их качество, снизить себестоимость, снизить затраты труда.

Рынок рабочей силы в данной сфере не испытывает недостаток в квалифицированных кадрах. Большую часть специалистов в таких предприятиях составляют относительно молодые, инициативные и образованные люди. Что, несомненно, является положительным моментом в любом предприятии. Однако безработица снижает спрос на гостиничные услуги, ведя к уменьшению прибыли предприятия.

Высокий уровень рождаемости в стране - положительный фактор для ООО «Белград», так как увеличение населения страны позволяет увеличить количество постоянных клиентов и объем услуг.

Следующим этапом стратегического планирования является определение того, обладает ли гостиница внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

В обследование включим пять функций –оказание услуг, маркетинг, финансы, кадры, а также культуру и имидж ООО «Белград» (таблица 2).

Рассмотрим подробнее внутренние возможности ООО «Белград».Главным фактором, который может негативно повлиять на увеличение доли рынка, является снижение платежеспособного спроса населения на основе общего ухудшения экономической ситуации в стране. Для минимизации негативного влияния данного фактора вООО «Белград»предпринимаются следующие действия: постоянный мониторинг общей экономической ситуации в стране и регионе; маркетинговые исследования с целью выявления видов услуг, пользующихся наибольшим спросом; гибкая ценовая политика; жесткое контролирование издержек производства и осуществление мер, направленных на снижение себестоимости услуг; поддержание высокого уровня качества услуг.

Таблица 2

Анализ внутренних факторов ООО «Белград»[40]

Факторы	Влияние
1. Производство и оказание услуг	+
2. Маркетинг	
2.1. Доля рынка и конкурентоспособность	+
2.2. Разнообразие и качество ассортимента услуг	+
2.3. Рыночные исследования и разработки	+
2.4. Эффективный сбыт услуг, реклама и продвижение услуг	+
2.5. Рыночная демографическая статистика	+
3. Финансы	
3.1. Возможность привлечения дополнительных средств	+
3.2. Прибыльность	+
3.3. Финансовая устойчивость	+
3.4. Использование оборотных средств	+
4. Кадры предприятия	+
5. Организация деятельности	+
6. Культура и имидж гостиницы	+

Инфраструктура развита достаточно, для осуществления деятельности ООО «Белград». Гостиница имеет постоянных клиентов, партнеров по бизнесу. ООО «Белград»имеет налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными гостиницей требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают основным ее требованиям.

Руководители имеют большой опыт. ВООО «Белград»проходит реорганизация структуры управления, улучшение условий труда. ООО «Белград» удается привлечь много молодых специалистов на работу. Большое внимание уделяется поддержке отношений между работниками. Устраиваются совместные мероприятия, на которых присутствуют и руководители всех уровней. Но самым главным стимулом, естественно, является зарплата, которая выдается 1 раз в месяц. Она вполне достойная. Конкурентное положение на рынке ООО «Белград»оценивается как стабильное. Опытное руководство ООО «Белград», лидирующая позиция на

[40] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

рынке и знание местной специфики способствуют дальнейшему росту бизнеса в России и окружающих рынках.

В ООО «Белград» царит дружеская обстановка в коллективе, работа в котором построена на взаимном уважении и доверии. Главное для ООО «Белград»- коллектив, в котором много достойных работников. Именно они задают тон, являют собой пример в работе, поддерживая, таким образом, культуру и имидж гостиницы. Руководителями ООО «Белград»разработана эффективная система стимулирования работников.

SWOT-анализ позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды. Данный анализ предполагает сначала выяснение сильных и слабых сторон ООО «Белград», а так же угроз и возможностей со стороны внешней среды, а затем установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии гостиницы (таблица 3).

Таблица 3

SWOT- анализ ООО «Белград»[41]

	S - Сильные стороны - Хорошая репутация у потребителей услуг - Наличие оборудования. - Высокое качество услуг. - Широкий, регулярно пополняемый ассортимент услуг.	W - Слабые стороны - Высокая себестоимость услуг. - Наличие конкурентов на рынке. - Высокие цены на некоторые услуг.
O - Возможности 1. Завоевание новых рынков услуг. 2. Повышение уровня благосостояния потребителей.	O-S 1O-1S: Выйти на новые рынки, используя достижения на уже завоеванных рынках как рекламу. 1O-5S: Возможность выхода на рынки других регионов. 2O-1S: Повышение уровня благосостояния потребителей приведет к увеличению спроса на оказываемые услуги за счет положительного отношения со стороны клиентов.	O-W 1O-2W: Провал на новом рынке по причине несвоевременного ассортимента услуг можно предотвратить первыми вводя услуги в регионах. 1O-3W: Игнорирование потребителями нового рынка из-за высоких цен - пониженные цены на услуги на период завоевания рынка.

[41] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Главным элементом маркетингового комплекса являются услуги, предлагаемые ООО «Белград», поскольку именно они, удовлетворяют функциональные требования, на которые рассчитывают потребители гостиницы. С помощью маркетинга гостиница производит то, что необходимо потребителю. В ООО «Белград»есть маркетинговая служба. Она выполняет различные маркетинговые функции в достаточном объеме, среди которых можно выделить следующие: 1) планирование ассортимента услуг; 2) проведение маркетинговых исследований; 3) определение цены на слуги; 4) разработка рекламных компаний и мероприятий по продвижению услуг.

В ООО «Белград»существует специальный отдел кадров, который выполняет следующие функции: планирование трудовых ресурсов;отбор персонала подбор в кандидаты, определение групп резерва;оформление трудовых контрактов;оценка трудовой деятельности каждого работника;перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда;профориентация и адаптация;определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранение, закрепления кадров;управление дисциплиной в коллективе;управление мотивацией;оценка рынка труда.Оплата труда в ООО «Белград»является основной мотивацией к эффективной деятельности. Высокая заработная плата сотрудников обеспечиваетрост производительности труда, улучшения качества работы.

Далее проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белград».

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиничной организации ООО «Белград» г. Москва

Все результаты деятельности ООО «Белград»отражаются в его финансовых документах. Финансовое положение определяет всю

деятельность гостиницы, за финансовым состоянием нужно постоянно следить, чтобы вовремя предотвращать возможные проблемы. Бухгалтерский баланс служит индикатором для оценки финансового состояния.

В таблице 4приведены показатели финансового положения ООО «Белград».

Таблица 4

Анализ показателей финансового положения ООО «Белград» за 2013-2014 гг., руб.[42]

Наименование показателя	2014 г.	2013 г.	Абсол. измен.	Темп роста
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка от продажи услуг	26 532 674	22 941 812	+ 3 590 862	115,65%
Себестоимость проданных услуг	21 192 668	19 532 886	+ 1 659 782	108,50%
Валовая прибыль	5 340 006	3 408 926	+ 931 080	156,65%
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль от продаж услуг	5 340 006	3 408 926	+ 931 080	156,65%
Доходы от участия в других организациях	686 733	373 163	+ 313 570	184,03%
Прочие доходы	1 338 955	1 165 242	+ 173 713	116,82%
Прочие расходы	3 645 076	3 788 677	- 143 601	- 4,89%
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 720 618	1 847 130	+ 1 873 488	201,43%
Расходы по налогу на прибыль, в т.ч.: отлож. налоговые активы	35 110	236 817	- 201 707	-14,83 %
Отложенные налоговые обязательства	221 593	221 206	+ 387	100,17 %
Текущий налог на прибыль	836 865	788 612	+ 48 253	106,12 %
Чистая прибыль	2 697 270	1 074 129	+ 1 623 141	251,11 %

Из таблицы 4 видно, что за анализируемый период произошло улучшение всех показателей финансовой деятельности ООО «Белград». Так произошло увеличение чистой прибыли гостиницы на 1 623 141 руб., темп роста составил 251,1 %, что является положительной тенденцией. Также произошло увеличение показателей выручки от продаж услуг на 3 590 862 руб., темп роста составил 115,65%.

Среди отрицательных моментов можно отметить увеличение

[42] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

себестоимости услуг за анализируемый период и отложенных налоговых обязательств.

Анализ доходов и расходов ООО «Белград»за 2013-2014 года представим в таблице5 (приложение). Анализ доходов и расходов ООО «Белград»за 2013-2014 года показывает, что доходы по обычным видам деятельности возросли в 2014 году на 15,65 %. Расходы по обычным видам деятельности в 2014 году увеличились на 8,5 % по сравнению с 2013 годом. Доходы от прочей деятельности возросли на 31,67 %, главным образом, за счет доходов от участия в других организациях (возросли на 84,03 %). Уменьшение расходов от прочей деятельности вызвано уменьшением прочих расходов на 4,89 %, в итоге расходы от прочей деятельности уменьшились по сравнению с 2013 годом на 143 601 руб.

В 2014 году в структуре доходов ООО «Белград»доходы от прочей деятельности увеличились на 0,81 %, составив 7,09 % всех доходов. Соответственно, доходы ООО «Белград»от обычных видов деятельности снизились в общих доходах и составили 92,91 % (в 2013 году составляли 93,72 %). Такая же ситуация наблюдается и в расходах гостиницыООО «Белград»: расходы от прочей деятельности уменьшились в 2014 году на 4,89 % и составили 14,68 % от общих расходов гостиницы. Расходы же от обычных видов деятельности в структуре общих расходов уменьшились на 0,98 % и составили в 2014 году 85,32 %.

В 2014 году в ООО «Белград»была сформирована относительно качественная прибыль, т.к. удельный вес выручки от продажи (92,91%)> удельного веса доходов от участия в других организациях + удельного веса прочих доходов (2,40 % + 4,56 %). Но отрицательным моментом является то, что удельный вес доходов от участия в других организациях в составе прочих доходов (33,90 %) <удельного веса прочих доходов в составе прочих доходов (64,25 %).

Далее проведем анализ чистой прибыли ООО «Белград»(таблица 6).

Анализ структуры и динамики чистой прибыли ООО

«Белград»показывает, что, чистая прибыль в 2014 году в структуре прибыли до налогообложения составила 72,49 %, что на 14,34 % больше, чем в 2013 году. Темп прироста чистой прибыли составил в 2014 году 151,11 %, что является положительным признаком данного показателя.

Таблица 6

Анализ структуры и динамика чистой прибылиООО «Белград» за 2013-2014 гг., руб.[43]

Показатель	Сумма			Темп прироста	Структура, %		
	2013	2014	Отклонен.		2013	2014	Откл.
Прибыль до налог.	1 847 130	3 720 618	+ 1 873 488	+ 101,43%	100%	100%	-
Текущий налог на прибыль	788 612	836 865	+ 48 253	+ 6,12%	42,69%	22,49 %	- 20,20%
Отложен. налоговые активы	236 817	35 110 .	- 201 707	-85,17%	12,82%	0,94%	- 11,88%
Отложен. налоговые обязател.	221 206	221 593	+ 387 000	+ 0,17%	11,98%	5,96%	- 6,02%
Чистая прибыль	1 074 129	2 697 270	+ 1 623 141	+151,11%	58,15%	72,49 %	+ 14,34%

В заключение анализа прибыли ООО «Белград»обобщаем результаты, оформив их в таблицу 7.

Таким образом, можно сделать выводы о соответствии фактических структурных и динамических соотношений, полученных по результатам анализа финансового состоянияООО «Белград», с желательными соотношениями.

Темп роста прибыли от продаж услуг ООО «Белград»равен темпу роста валовой прибыли, т.к. отсутствуют коммерческие и управленческие расходы, следовательно, показатели этих прибылей равны.

[43] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Таблица 7

Соотношение темпов роста и структуры прибыли ООО «Белград»[44]

Желательные соотношения	Фактические соотношения
Тр прибыли от продаж > Тр валовой прибыли	156,65 = 156,65
Тр прибыли от продаж > Тр прибыли до налогообл.	156,65 < 201,43
Тр чистой прибыли > Тр прибыли до налогообл.	251,11 > 201,43
Уд. вес прибыли от продаж в общей сумме прибыли до налогообл. ≥ Уд. вес прибыли от прочей деятельности в сумме прибыли до налогообл.	143,5 > -43,5

Негативным фактором является то, то темп роста прибыли от продаж услуг ООО «Белград»меньше темпа роста прибыли до налогообложения. Это произошло по причине того, что в 2014 году темпы роста доходов от участия в других организациях составил 184,03 %, т.е. гостиница не достаточно активно занималось обычной деятельностью. Темп роста чистой прибыли ООО «Белград»больше темпа роста прибыли до налогообложения, что характеризует прибыль как качественную. Также положительным признаком в деятельности ООО «Белград» является то, что удельный вес прибыли от продаж услуг больше удельного веса прибыли от прочей деятельности в сумме прибыли до налогообложения, а в 2014 году даже более 100 %.

Далее проведем анализ прибыли и рентабельности на основе анализа выручки и издержек. Данный анализпозволяет проанализировать характер изменений, всех составляющих прибыли и показать, за счет какой из них произошли положительные и отрицательные изменения (таблица 8).

Из таблицы 8 видно, что в гостиницеООО «Белград»наблюдается повышение выручки (дохода от обычных видов деятельности) на 3 590 862

[44] Примечание. Схема составлена по материалам исследования.

руб. или 15,65 %.

При этом себестоимость проданных услуг также увеличилась, ее повышение составило 1 659 782 руб. или 8,5 % по сравнению с 2013 годом.

Таблица 8

Анализ прибыли ООО «Белград»на основе выручки и издержек за 2013-2014 гг., руб.[45]

Наименование показателя	2014 г.	2013 г.	Абсолютное изменение	Темп роста
Доходы и расходы по обычным видам деятельности Выручка (нетто) от продаж	26 532 674	22 941 812	+ 3 590 862	115,65%
Себестоимость проданных услуг	21 192 668	19 532 886	+ 1 659 782	108,50%
Валовая прибыль	5 340 006	3 408 926	+ 931 080	156,65%
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	5 340 006	3 408 926	+ 931 080	156,65%
Прочие доходы и расходы Доходы от участия в других организациях	686 733	373 163	+ 313 570	184,03%
Прочие доходы	1 338 955	1 165 242	+ 173 713	116,82%
Прочие расходы	3 645 076	3 788 677	- 143 601	- 4,89%
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 720 618	1 847 130	+ 1 873 488	201,43%
Расходы по налогу на прибыль, в т.ч.: Отлож. налоговые активы	35 110	236 817	- 201 707	14,83%
Отлож. налоговые обязательства	221 593	221 206	+ 387 000	100,17%
Текущий налог на прибыль	836 865	788 612	+ 48 253	106,12%
Чистая прибыль (убыток)	2 697 270	1 074 129	+ 1 623 141	251,11%

Темп роста прибыли от продаж услуг 156,65 % <201,43 % (темп роста прибыли до налогообложения). Это соотношение свидетельствует об относительном снижении прибыли по основной коммерческой деятельности ООО «Белград».

Темп роста выручки от продажи услуг 115,65 % >108,50 % (темп роста себестоимости проданных услуг).

Исходя из этого соотношения, можно сделать вывод, что гостиница

[45] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

ООО «Белград»для увеличения прибыли использует механизм удешевления услуг, что делает прибыль более качественной и надежной.

Показатель чистой прибыли ООО «Белград»в 2014 году увеличился на 151,11 % или 1 623 141 руб., что является важным для дальнейшего развития гостиницы.

Таким образом, можно сделать вывод, что для гостиничной организации ООО «Белград» за анализируемый период было характерно стабильное финансовое положение и происходило увеличение показателей прибыли, а, следовательно, и роста рентабельности гостиницы.

2.3. Анализ системы управления гостиничной организацией ООО «Белград» г. Москва

Важнейшим фактором в системе управления гостиницейООО «Белград»является правильное принятиеуправленческого решения. В ООО «Белград» управленческиерешения принимает директор и его заместители.Наиболее важные решения, принимаемые ООО «Белград», являются групповыми, и иногда принимаются вместе с главным руководствомгостиницы на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник.

Тактические решения в ООО «Белград»принимаются начальниками структурных подразделений, и текущие проблемы решают на местах. Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы ООО «Белград», социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель ООО «Белград» предлагает высказаться каждому из участников совещания устно, иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков, какой либо рассматриваемой проблемы.

Для выработки решения, выявляются существующие проблемные ситуации, сложившиеся в работе и причины их возникновения. Данную работу в ООО «Белград»выполняют руководители, которых касается существующая проблема и быстрое ее разрешение. Собирается необходимая информация, для решения существующей проблемы.

Собранная информация выносится на обсуждение коллективом, уполномоченным участвовать в принятии решения. Совместно разрабатывается несколько возможных вариантов решения, с указанием ограничений (законодательных, финансовых), в пределах которых необходимо принять решение, указываются преимущества и недостатки, последствия. В последствии принимается то решение, которое принесет больший эффект деятельностиООО «Белград».

Для повышения эффективности управлениягостиницейООО «Белград»начальники всех подразделений применяют к лицам, недобросовестно выполненным порученным им указания административные меры воздействия (снятие премий, надбавок, материальной помощи, выговор, строгий выговор). Для лиц качественно выполняемые поручения, иногда поощряют премиально и продвигают по служебной лестнице.

Принятые решения руководителем ООО «Белград»оформляются приказом. Руководитель ООО «Белград»доводит информацию о принятом решении каждому из своих заместителей, которые в свою очередь доводят четкие указания в письменной форме (ставят свою резолюцию на копии приказа) начальникам структурных подразделений о последовательности действий, которые необходимо выполнить в сложившейся ситуации и в конкретные сроки, определяют ресурсы и средства, которые могут использоваться. Начальники структурных подразделений ООО «Белград»назначают ответственных исполнителей за реализацией данного решения, и контролируют правильность и своевременность выполнения решения.

В качестве практического примера можно привести одну из проблем и

ее решение, сложившееся в ООО «Белград».

Перед принятием управленческого решения директором ООО «Белград»возникла проблемная ситуация, суть которой является решение о расширении численности персонала отдела бухгалтерии или другими словами принятии на работу специалистов.В данном примере перед директором ООО «Белград»стоит проблема в принятии на работу одной штатной единицы в отдел бухгалтерии, т.е. бухгалтера.

Проблемная ситуация заключается в необходимости принятия бухгалтера с определенным опытом работы, (в перспективе замены на другую единицы бухгалтерии, в случае ее непредвиденного увольнения) в целях сокращения трудоемкости процесса работы бухгалтерии, и снижения ошибок, допускаемых при работе.В данном случае цель принятия решения - обеспечение правильного достижения выполнения поставленной задачи директоромООО «Белград».

В качестве ограничений рассматривали - сроки рассмотрения и принятия решения (должны рассматриваться не более 2 недель) и плановые показатели роста оборота, оборачиваемости услуг (данный участок работы должен проанализировать экономист за время, не превышающее 5 дней), подбор кадров с должными квалификационными требованиями (должен не превышать 1,5 месяца), другие особенности организации и технологии оказания услуг должны решаться до принятия на работу специалиста (в пределах 1 месяца), другие особенности организации работы ООО «Белград».

В ООО «Белград» работает 4 бухгалтера, в т.ч. главный бухгалтер. Проанализировав ситуацию, главный бухгалтер ООО «Белград»предложила руководителю рассмотреть решение о назначении дополнительной единицы в отдел бухгалтерии.

При формировании решения директорООО «Белград» проанализировал проблемную ситуацию, и выявил, что объективность существующей проблемы – подтверждается факторами:

-необходимостью увеличить штат отдела бухгалтерии до 5 человек;

-невозможностью обеспечить выполнение бухгалтерией своих должностных обязанностей при новых темпах роста документооборота;

-невозможностью увеличения штата бухгалтерии.

При формировании и оценке решения были учтены крайние варианты решения. Наихудшее – оставить существующую структуру численности отдела за счет дополнительного материального стимулирования труда либо пересмотра кадровой службы численности персонала и изыскания дополнительного резерва помощи специалистов, менее загруженных и определение их работы в совмещении занимаемой должности бухгалтера. Наилучшее – принять на работу дополнительного бухгалтера, с соответствующим профессиональным опытом и навыками и знаниями.

Были также учтены альтернативные варианты, такие как:

- принять на работу бухгалтером специалиста высшего учебного заведения с окладом ниже должности, занимаемого бухгалтером;

- принять на работу бухгалтера работающего по совместительству;

При обсуждении на совещании оценки преимуществ и недостатков решений директором ООО «Белград»были сделаны выводы, что:

1. Принятие на работу специалиста высшего учебного заведения обеспечивает некоторое снижение трудоемкости в работе, но после обучения практическим навыкам бухгалтерского учета. Работнику выплачивается заработная плата ниже должности, занимаемого бухгалтером. Однако в отсутствии должного опыта и профессиональных качеств бухгалтеры должны постоянно проверять порученную ими работу для исключения ошибок и тратить время на обучение практическим навыкам.

2. Принятие на работу бухгалтера работающего по совместительству (вданной организации) немного предпочтительней, т.к. этот специалист обладает достаточными практическими навыками бухгалтерского учета, однако ведение учета на разных предприятиях способствует выполнению иногда недостаточно качественной работы. Примером может служить

предоставление отчетности в налоговую инспекцию по исчисленным налогам, годовому балансу. Для предоставления более оперативных сведений бухгалтер должен находится постоянно на своем рабочем месте, и отвечать за участок работы, который ему поручен. При возникновении острой необходимости в получении информации, данного бухгалтера может не быть на рабочем месте данного предприятия, что может привести к достаточно неприятным последствиям.

С изложением преимуществ и недостатков в ходе анализа предоставленных фактов директор ООО «Белград»принял решение о принятии кандидатуры бухгалтера, работающего полный рабочий день. Он же согласовал данное решение с начальником отдела кадров, который в дальнейшем в соответствии с приказом и протоколом собрания подготовил и исполнил решение; контролировал своевременность выполнение данного решения заместитель директора; результаты реализации решения поручено было произвести экономисту в течение испытательного срока по истечении 3 месяцев работы специалиста бухгалтером.

Стратегическое планирование при управлении гостиницейООО «Белград»проводят в 2 этапа:

1. Структурные подразделения по закрепленным за ними направлениям деятельности создают локальные планы.

2. Разрабатывают и предоставляют центральной плановой службе предложениясвязанные с пересмотром, перераспределением бюджетногокапитала,предполагаемогодлявыделения в ситуации недостатка денежных средств, необходимых при финансировании разработанного комплекса мероприятий.

ООО «Белград»использует информационную систему, поддерживающую стратегическое планирование, представленную электронными таблицами, такая система имеет существенные недостатки, представленные:

- низкой оперативностью, при процессах отраженияданных и

формирования отчетностей;

- незащищенностью от сбоя;

- проблемой двойного ввода информации.

Также информационная система стратегического планирования, используемаяООО «Белград»имеет и свои плюсы. К ним относятся, например, то, что работаяс электронными таблицами, сотрудники, осуществляющие данную деятельность в гостинице, имеют возможность больше разобраться в стратегической моделиорганизации (методика расчета показателей, схема консолидации данных), так как электронные таблицы представлены открытой системой.

Закрытая же система характеризуется иной ситуацией. Здесь разработчики, могут пониматьсущность стратегической моделипланирования, которая используется при расчете бюджетов и «зашита» в программном продукте, но у них всяинформация остается в уме. Поэтому когда старые сотрудники уходят из организации, то их приемники приходят и просто становятся исполнителями, которые не понимают, как все работает.

ВООО «Белград»отсутствует системная автоматизация. Проведение проектно-сметного планированияидет в WinSmeta, учета – в «1С», бюджетирования – в MS Excel и все эти автоматизированные блоки не имеют связидруг с другом, что является большим недостатком существующей в компании системы стратегического планирования.

В ООО «Белград» создается собственная система антикризисного управления. Система антикризисного управления в ООО «Белград»имеет постоянно действующую функцию, несмотря на характеристики состояния учреждения. Она направлена на то, чтобы не допустить возникновения кризиса, и, если он все же возник, преодолеть его. Для осуществления эффективной работы системы антикризисного управления в ООО «Белград» используют комплексную методику.

Для ее разработки специалисты по управлениюООО «Белград»:

- во-первых, изучают механизмы разворачивания кризиса и корректирующего антикризисного воздействия;

- во-вторых, определяют последовательность этапов антикризисного воздействия;

- в-третьих, описывают набор методов и инструментов антикризисного управления, которые могут быть задействованы на определенных этапах.

Направления антикризисного управления ООО «Белград»охватывают: поддержание стабильности работы гостиницы; преодоление кризиса на ранней стадии его возникновения; вывод из кризисной ситуации, не доводя до применения процедур банкротства; минимизация убытков в случае ликвидации. Таким образом, антикризисное управление ООО «Белград»пытается использовать как непрерывный процесс на всех стадиях развития и функционирования организации.Инструментарий антикризисного управления ООО «Белград»в соответствии с его целями можно подразделить на инструменты, применяемые в предкризисной ситуации (превентивное антикризисное управление), и инструменты, применяемые в условиях кризиса (реактивное антикризисное управление).В качестве методов превентивного антикризисного управления ООО «Белград» использует: анализ финансово-хозяйственной деятельности, осуществляемый экономистом по планированию и анализу; антикризисный мониторинг; анализ подверженности учреждения кризису; антикризисные организационные стратегии; внутренний анализ и контроль; систему снижения рисков.Инструментами реактивного антикризисного управления ООО «Белград»являются: оздоровительное финансовоеуправление; гибкое управление персоналом; способы функционального снижения затрат; развитие коммуникаций и связей с общественностью;стимулирование квалификационного роста персонала; реорганизация.

В настоящее время антикризисное управление ООО «Белград»все больше направлено на предупреждение кризисных ситуаций, чем на вывод

компании из заключительной, наиболее острой и открытой стадии кризиса, когда организация уже фактически стала неплатежеспособной и внутренние ресурсы ее исчерпаны.ООО «Белград»имеет ясную экономическую стратегию развития - предупреждение кризиса. Одним из главных факторов предупреждения кризиса руководство ООО «Белград» считает повышение отдачи от деятельности гостиницы, что подразумевает под собой:повышение эффективности работы каждого сотрудника;улучшение качества услуг;снижение всех затрат.

Процесс оптимизации затрат ООО «Белград» начинает, прежде всего, с сокращения расходов на персонал. Это объясняется тем, что данная статья расходов составляет значительную долю в бюджете любой организации. Программы по оптимизации в ООО «Белград» ведутся в направлении сокращения как общих затрат, так и численности сотрудников.В первую очередь, уменьшаются социальные программы, льготы, расходы на программы обучения и оплату труда. В качестве предупредительных мер антикризисного управления ООО «Белград» использует: отпуск без сохранения зарплаты; сокращенный рабочий день; выведение части персонала за штат; сокращение или увольнение (по инициативе работодателя, по соглашению сторон н т.д.). В период кризиса ООО «Белград» считает необходимым: отказ от ряда проектов, объединение отделов, пересмотр и перераспределение обязанностей.

Таким образом, проведя анализ системы управления гостиницыООО «Белград», мы пришли к выводу, что система управления гостиницей является довольно гибкой, но стратегия развития и механизм принятия управленческих решений оказывается нередко недостаточно эффективным по ряду причин объективного и субъективного характера.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕЛГРАД» Г. МОСКВА)

3.1. Рекомендации по совершенствованию управления гостиничной организацией

Налюбомпредприятииобязательно должны предусматриваться плановые мероприятия по усовершенствованию управления, и гостиничная организация ООО «Белград»не исключение. Игнорирование данной необходимости может привести к потере конкурентоспособности гостиницы и полному приостановлению ее деятельности. Поэтому, специалисты ООО «Белград» должны быть постоянно заняты поиском путей усовершенствования системы управлениягостиницей.

В общем плане эти мероприятия для ООО «Белград» могут быть следующего характера:

- автоматизация стратегического планирования в гостинице;

- совершенствование системы контроллинга процесса стратегического планирования;

- совершенствование системы антикризисного управления;

Для гостиницы ООО «Белград»мы предложили разработать автоматизированную программу для стратегического планирования. Общая структура программного комплекса включает в себя:

- систему стратегического планирования (любую

системустратегического планирования и бюджетирования, которая позволяет загружать и выгружать данные в форматах EXCEL, DBF, XML, примером такой системы может быть системаС1) - обеспечивающуюпланирование и бюджетирование работы гостиницы, и процесс проведения план-фактного анализа;

- сметную программу (любую сметную программу, позволяющую выгружать информацию в формате АРПС 1.10, примером такой системы может быть система «Эрикос: Смета Плюс», WinSmeta или Гранд Смета) -которая представляется программным решением для подготовки проектно-сметной документации;

- бухгалтерскую программу (любую бухгалтерскую программу, «способную» к выгрузке информации в форматах EXCEL, DBF, XML, примером такой системы может быть система «1С: Бухгалтерия») – представляется решениемпри ведении бухгалтерских и управленческих учетов.

Представим предлагаемую методику планирования на рисунке 5.

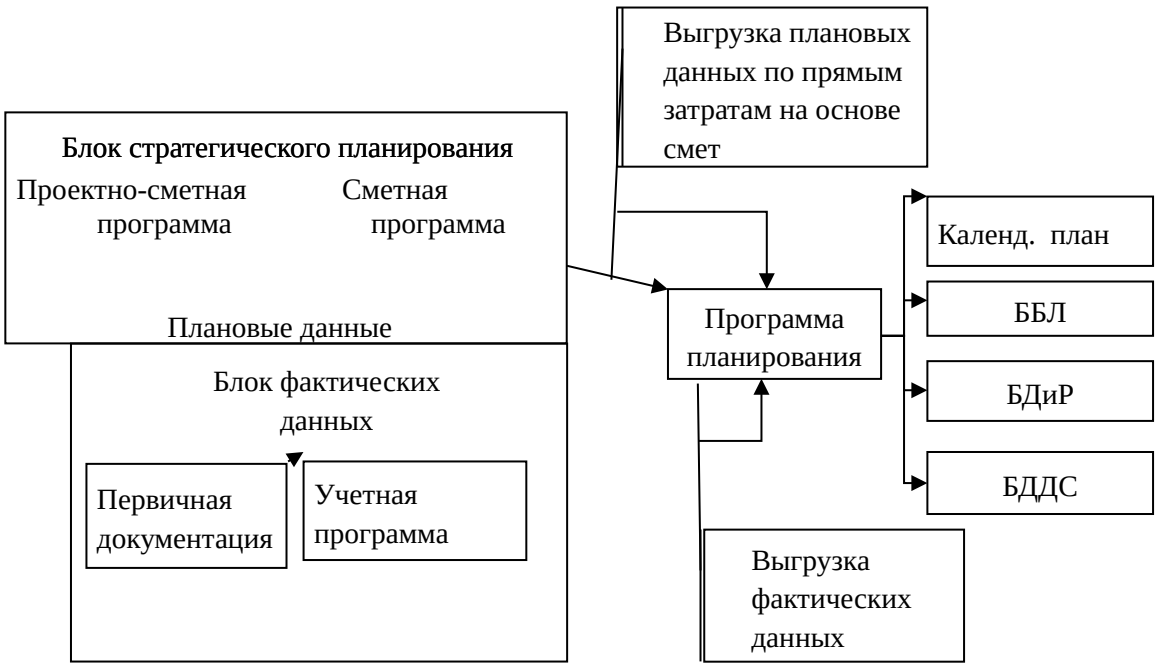

Рис.5.Схема стратегического планирования деятельности ООО

«Белград»[46].

Сметная программавключает в себя:

- сметную документацию;

- прямые затраты, состоящие из материальных затрат, затратна оплату труда, машин и механизмов по каждому объекту из сметной программы,за счет использования универсального формата обмена информации,которая выгружается в программу стратегического планирования, используя специальную обработку, необходимую при формировании планового бюджета;

- плановую информацию об объемах и срокам выполнения работ;

- планирование накладных расходов, прочих доходов и расходовпроизводится в программе стратегического планирования вручную;

- бухгалтерскую программу,которая обрабатывает всю первичную документацию, формирует финансовые результаты;

- фактическуюинформацию, которая выгружается из бухгалтерской программы в программу стратегического планирования, с целью сформировать фактический бюджет;

- программу планирования, в которой проходит обработка плановых и фактических данных, проходит оценивание имеющихся ресурсов, определение сроков выполнения работ и планирование потребностей в ресурсах, в ней также идет формирование основных (БДР, БДДС, ББЛ) и вспомогательных бюджетов, календарных планов по деятельности, применяя при этом специальные обработки.

Данный программный комплекс дает возможности: автоматизации бухгалтерского и управленческого учета; автоматизации процессастратегического планирования таких показателей выполненных работ как объем, расходы материалов, инструментов, механизмов; формирования всехосновных и вспомогательных бюджетов; организациикалендарного планирования работ и расходов организации;

[46] Примечание. Схема составлена по материалам исследования.

привлечения к процессустратегического планирования всех структурных подразделений; исключения двойного вводаинформации; обеспечения оперативности при получении информации.

Также нами были сформулированы пять основных важных путей совершенствования стратегического планирования, применение которых может существенно повлиять на эффективность процесса (рис. 6).



Рис.6. Основные пути совершенствования стратегического планированияООО «Белград»[47].

Очень важным для успешного управления гостиницей является осуществление эффективного контроллинга в организацииООО «Белград». Поэтому очень важно создание регламентации деятельности системы контроляООО «Белград» за процессами управления, основываясь на специальных схемах последовательности операций, привлечение независимого аудитора для осуществления контроля в организации.Данный процесс в ООО «Белград»должен быть представлен:

- непрерывным процессом обоснования и реализации более рациональной формы контроля, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития;

- рационализацией отдельных сторон системы контроляза процессами стратегического управления, процесс осуществления контроля и выявления «слабых» мест основываясь на непрерывной оценке соответствия внутренним и внешним условиям функционирования компании.

Организационный механизм контроля системы управления вООО «Белград» должен предполагать наличие соответствующих данных, контрольные процедуры иприемы, наличие определенных методик, созданных для проведенияконтроля.

Структура контроля вООО «Белград» должна включать в себя:

- объекты контроля - смета, финансовый план, бюджет структурных подразделений в ООО «Белград»;

- предметы контроля - совокупности показателей, которые характеризуют состояние деятельности ООО «Белград»;

- субъекты контроля - структурные подразделения ООО «Белград», которые осуществляют контроль засоблюдением выполнения смет, планов, бюджетов и т.д.;

- бухгалтерский учет в ООО «Белград» должен являться

[47] Примечание. Схема составлена по материалам исследования.

упорядоченной системой сбора, регистрации и обобщения данных в денежном выражении о финансовом состоянии ООО «Белград»;

- процедуры контроля в ООО «Белград» должны являться совокупностью мер, которые направлены на процесс выявления нарушенийзаконодательства и внутренних документов ООО «Белград» впроцессе осуществления деятельности, на оценку эффективности достижения ООО «Белград»поставленныхцелей;

Контрольза осуществлением процессов стратегического управления ООО «Белград» в целом, должен включать в себяоценку планов на реализуемость, корректировку планов, повышение качества планов.

При осуществлении контроля за показателями уровня доходов и расходов ООО «Белград» необходимо определить цель и задачи контроля, в соответствии с которыми составить график со сроками выполнения контроля ООО «Белград»ираспределением обязанностей между персоналом. Приосуществлении процессов стратегического управления необходимо осуществлять подготовку итоговых отчетов. Это позволит ООО «Белград»обнаруживать тенденцию к нарушениюпланового показателя и даст возможность вовремя устранить эти нарушения.

Системавнутреннего контроля в ООО «Белград»должна являться совокупностью мероприятий, направленных на совершенствование взаимодействия всех структурных подразделений ООО «Белград»длявозможности осуществления эффективного контроля. Необходимо проведение частых и регулярных ревизий и инвентаризаций, которые позволят проверитьцелевое использование средств организации, обеспечить сохранность активов и исключить их необоснованный расход.

Также нами были сформулированы принципы организации контроллинга в ООО «Белград»:

1.Направленность на процесс реализации разработанной стратегии, который заключается в отражении системой контроля основных приоритетов финансовой деятельности ООО «Белград», что позволит целенаправленно

ограничить контролируемые финансовые операции.

2.Многофункциональность, предполагающая процесс обеспечения контроля за приоритетными показателями деятельности не только по всему предприятию, но и его подразделений.

3.Ответственность - экономическая, административная и дисциплинарная, которая ложится на каждого сотрудника, осуществляющего внутренний контроль за ненадлежащее выполнение контрольных функций. Ответственность должна быть формально установлена за выполнение каждой контрольной функции, ясно очерченной и формально закрепленной за конкретным субъектом.

4. Сбалансированность, означающая, что субъекту контроля не должны предписывать контрольные функции, которые являются не обеспеченными средствами для их выполнения: субъект контроля должен иметь соответствующий объем прав и возможностей.

5.Своевременность, подразумевающая адекватность периодов контрольных действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с процессом формирования результатов финансовой деятельности предприятия.

6. Интеграция - при решении задач, которые связаны с внутренним контролем, необходимо создавать условия, обеспечивающие тесное взаимодействие сотрудников различных функциональных направлений.

7. Разделение обязанностей - за одним и тем же человеком не должны быть закреплены одновременно такие функции как:

- процесс санкционирования операций с определенными активами;
- регистрация данных операций;
- обеспечение сохранности данных активов;
- процесс осуществление их инвентаризации.

Чтобы избежать злоупотребления и сделать процесс контроля наиболее эффективным, эти обязанности нужно распределить между несколькими лицами.

8. Соответствие методов финансового контроля специфике методов финансового анализа и финансового планирования учреждения.

В гостиницеООО «Белград»необходимо ввести аудит. Главная задача осуществления внутреннего аудита в ООО «Белград» - систематический финансовый контроль за процессом использования материальных ресурсов и средств и их экономным расходованием, а также осуществление контроля за процессом формирования доходов.

Одно из условий, для эффективного функционирования внутреннего финансового контроллинга - независимость. Внутренний финансовый аудитор должен быть независим от того лица, чью работу он проверяет, как в функциональном, так и в административном плане.

Осуществление контроллинга на более ранней стадии, позволит свести к минимуму возможные потери и затраты. Мы предлагаем привлечь независимого аудитора в ООО «Белград» для осуществления следующих операций в системе контроллинга за управлением гостиницей:

- процесс осуществления предварительного и текущего финансового контроллинга в финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белград»;

- контроль и консультация в процессе оформления проектно-сметных документаций.

Выполнение вышеуказанных рекомендаций при организации системы контроллинга в ООО «Белград» позволят значительно повысить эффективность управления в данной гостинице. Таким образом, эффективный контроль осуществления процессов управления в ООО «Белград» должен обеспечивать получение исчерпывающих данных по всем направлениям деятельности гостиницы.

С целью совершенствованиясистемы антикризисного управления гостиницыООО «Белград» было разработано положение о комиссии по антикризисному управлению:

1. Общие положения.

1.1. Под антикризисной комиссией понимается комиссия, созданная

для того, чтобы принимать оперативные меры и повышать эффективность антикризисного управления ООО «Белград», обеспечивать устойчивую работу гостиницы.

1.2. Антикризисная комиссия в своей работе обязана руководствоваться Трудовым Кодексом РФ, а также Настоящим Положением.

2. Основными задачами и правами комиссии являются:

2.1. Основные задачи антикризисной комиссии:

- проведение анализа и оценки социально-экономических и финансовых ситуаций ООО «Белград», необходимость выявления потенциальной угрозы и возможного последствия негативных воздействий внешней среды;

- разработка и проведение мероприятий, которые направлены на процесс смягчения последствий внешней угрозы.

2.2. Права антикризисной комиссии:

- запросить и получить в соответствии с установленным порядком комплекс необходимых материалов от разных отделов гостиницы;

- дать поручения разным отделам организации, разработать комплекс рекомендаций для руководителей разных отделов.

3. Процесс организации работы антикризисной комиссии.

3.1. Состав антикризисной комиссии утверждает директор гостиницы.

3.2. Работа комиссии обеспечивается:

- специалистом по материально-техническому снабжению;

- бухгалтерией.

3.3. Заседания антикризисная комиссия проводит, когда это необходимо гостинице, но не менее одного раза в 30 дней.

3.4. По рассматриваемым делам антикризисная комиссия принимает решения, представляет их на заседании, принимает решение в результате его обсуждения на заседании и оформляет это в протокол.

3.5. Решение, принятое комиссией – основание подготовить соответствующие внутренние нормативные документы организации.

Также было разработано положение о системе автоматизации финансового контроллинга в ООО «Белград».

1. Общие положения.

1.1. Под автоматизированной системы управления производства понимается самостоятельное структурное подразделение предприятия.

1.2. Автоматизированную систему управления производством создает и ликвидирует директор ООО «Белград».

1.3. Руководитель автоматизированной системы управления производством должен подчиняться директору ООО «Белград».

1.4. Автоматизированной системой управления производством управляет руководитель, которого назначает директор гостиницы.

1.5. Сотрудников, которые будут обеспечивать работу автоматизированной системы управления назначает и освобождает от должности директор гостиницы, в соответствии с рекомендациями руководителя.

1.6. Выполняя свою работу руководительавтоматизированной системы управления должен руководствоваться следующими документами:

- устав организации;

- настоящее положение.

2. Целями являются:

2.1. Формирование и поддержание современной автоматизированной системы управления.

2.2. Постоянное поддержание средств автоматизации управления и программного обеспечения в исправном состоянии. Создание наилучших условий при автоматизации рабочего процесса для всех сотрудников ООО «Белград».

2.3. Постоянное совершенствование автоматизации рабочего процесса, проведение модернизации технического оборудования и обновление программного обеспечения в согласовании с директором.

2.4. Экономия рабочего времени сотрудников и средств гостиницы за

счет автоматизации рабочих процессов на всех участках, где это возможно.

3. Функциями являются:

3.1. Разработка и внедрение проектов совершенствования управления производством, с использованием совокупности экономико-математических методов, современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи, элементов теории экономической кибернетики.

3.2. Проведение исследования систем управления, порядка и методов планирования, регулирования производства для определения возможностей их формализации и целесообразности перевода соответствующих процессов на автоматизированный режим.

3.3.Проведение анализа и изучение проблемы обслуживания автоматизированной системы управления гостиницей и ее отделами.

3.4. Участие в процессе составления технических заданий по созданию автоматизированных систем управления производством.

3.5.Подготовка планов проектирования и внедрения автоматизированных систем управления производством и контроль их выполнения.

3.6. Определение задач, их алгоритмизация, увязка организационного и технического обеспечения всех автоматизированных систем управления производством.

3.7. Организация работы по совершенствованию документооборота в гостинице.

3.8. Разработка и проектирование технологических схем обработки информации по всем задачам автоматизированной системы управления производством и технологических процессов обработки информации, используя средства вычислительной техники.

3.9. Разработка инструкций методических и нормативных материалов, связанных с информационным обеспечением автоматизированных систем управления производством.

3.10. Организация подсистемы нормативно-справочной информации.

3.11. Обеспечение правильности переноса исходных данных на машинные носители.

3.12. Установление, отлаживание, проведение опытной проверки и ввод в эксплуатацию комплекса технических средств автоматизированных систем управления производством.

3.13. Обеспечение бесперебойного функционирования системы и принятие оперативных мер для устранения возникающих в процессе работы нарушений.

3.14. Контроль своевременного поступления первичных документов, которые предусмотрены системой, правильное их оформление, передача в соответствующие подразделения информации, которая обработана с использованием средств вычислительной техники.

3.15. Проведение анализа и учета случаев отказа системы.

3.16. Разработка и проведение мероприятий, которые направлены на повышение качества и надежности автоматизированных систем управления производством.

3.17. Модернизация применяемых технических средств.

3.18. Совершенствование организации и методов подготовки задач по алгоритмизации, чтобы сократить сроки и стоимость проектирования автоматизированных систем управления производством.

3.19.Оказание методической помощи отделам компании при подготовке исходных данных для автоматизированных систем управления производством.

4. Руководитель автоматизированной системы управления имеет право:

4.1. Дать указания начальникам технических отделов компании по эксплуатации автоматизированных систем управления производством.

4.2. Принимать участие в процессе общего планирования работы компании.

4.3. Потребовать от начальников всех отделов:

- выполнять инструкции, методические и нормативные материалы,

которые связаны с процессом информационного обеспечения автоматизированных систем управления производством;

-предоставлять первичные документы, предусмотренные автоматизированной системой, правильно их оформлять;

- предоставлять иные сведения, необходимые для работы.

5. Чтобы выполнять свои функции и реализовывать права автоматизированная система управления должна взаимодействовать:

5.1. С директором и начальниками отделов, чтобы получить:

- заявки на разработку автоматизации рабочих процессов;

- отчеты о соблюдении технологии применения автоматизированных систем управления производством и программного обеспечения;

- предложения по совершенствованию автоматизированных систем управления производством.

5.2. С директором и начальниками отделов по предоставлению:

- указания о внесении изменений в технологию применения автоматизированной системы управления;

- экспертной оценки предложений по автоматизации рабочих процессов;

- консультаций по применению автоматизированных систем управления производством.

5.3. С главным бухгалтером для:

- утверждения плана финансирования мероприятий о внедрении автоматизированных систем управления производством;

- получения указания по экономии средств;

-оценки экономической эффективности применения автоматизированных систем управления производством;

- получения заявки на обеспечение программными продуктами и автоматизацию процессов учета и анализа.

5.4. С главным бухгалтером для предоставления:

- плана внедрения автоматизированных систем управления

производством;

- сведений, которые необходимы для проведения экономического анализа автоматизированных систем управления производством.

5.5. С бухгалтерией для получения:

- рекомендаций по работе с первичными учетными документами, образцов учетных документов.

5.6. С бухгалтерией для предоставления:

- рекомендаций об использовании и модернизации программного обеспечения;

- необходимых программных доработок.

5.7. С юристом, чтобы получить:

- рекомендации по оформлению договоров и других коммерческих документов;

- методическую помощь в разработке новых видов договора иди документа;

- сведения об изменении законодательства, которое регламентирует коммерческие вопросы;

- разъяснение действующего законодательства и порядок его применения;

- консультацию по нестандартной коммерческой ситуации.

5.8. С юристом для предоставления:

- проекта договора, с целью проведения юридической экспертизы и визирования;

- заявок на поиск необходимого нормативно-правового документа и на разъяснение действующего законодательства.

Предложенные нами мероприятия будут способствовать стабильному развитию гостиницыООО «Белград»и предотвратят вероятность наступления банкротства.

Таким образом, воплощение данных направлений будет способствовать совершенствованию системы управления гостиничной организацииООО

«Белград» и повышению ее конкурентноспособности.

3.2. Оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий. С целью определения экономической эффективности предложенных мероприятий рассчитаем эффект предложенных мероприятий.

Для того чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий построим прогнозный отчет о прибылях и убытках для ООО «Белград»с учетом предложенных мероприятий (таблица 9).

Предположим, что в процессе внедрения всех мероприятий должен произойти рост спроса на предлагаемыеуслуги. Но, допуская влияние внешних факторов, усредним этот процент:

(70+15+10)/3 = 31,67%

Таким образом, в процессе внедрения мероприятий гостиница может получить рост выручки на 32%.

Таблица 9

Прогнозный отчет о прибылях и убыткахООО «Белград»[48]

Показатели	До	Прогноз	Изменение	
			абс., руб.	отн., %
Выручка	26532674	35023129	+8490455	+31,99
Себестоимость услуг	21122668	22160910	+1038242	+6,12
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2697270	2862219	+164949	+6,11

[48] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Рентабельность продаж услуг (на руб.), коп.	20	30	+10	+50

Представим динамику данных показателей до и после внедрения предложенных мероприятий в виде диаграммы (рис. 7).

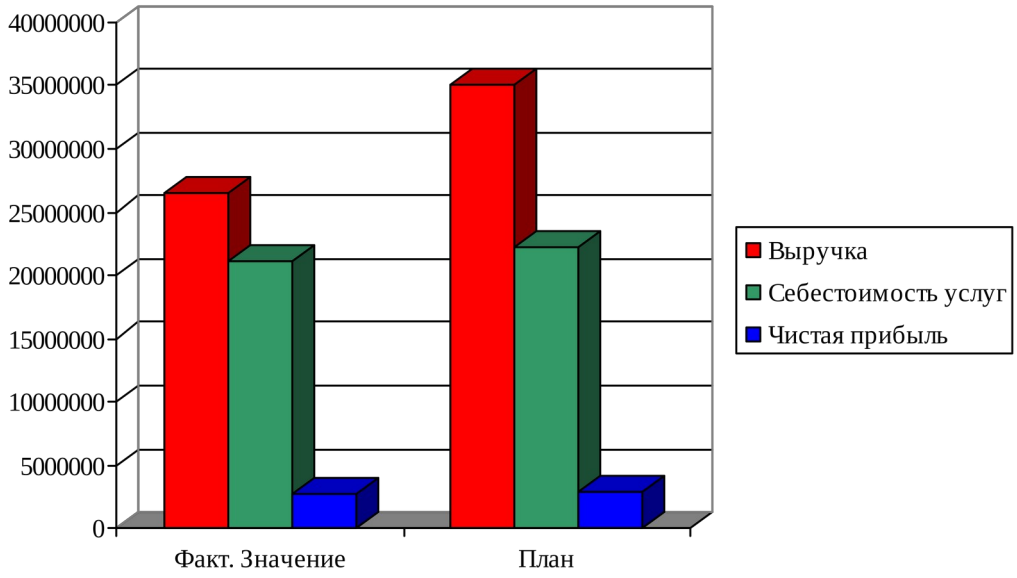

Рис.7. Динамика показателей деятельности гостиницы ООО «Белград»до и после внедрения предложенных мероприятий, руб.[49]

Если до проведения мероприятийпоказатели выручки составляли26532674 руб., то теперь он может вырасти на 32%:

*32% = 26532674 + 8490455 = 35023129 руб.

Таким образом, в результате проведения предложенных мероприятий произойдет увеличение выручки ООО «Белград»на 8490455 рублей или 32%.Показатели чистой прибылитакже вырастут на 164948 руб. или на 6,11%. Рентабельность продаж услуг (на рубль) увеличится на 10 копеек или 50 %.

При проведении оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо учитывать затратына проведение мероприятия. На проведение мероприятий по совершенствованию системы управления гостиницей ООО «Белград» потребовалось 2855000 руб.

Рассчитаем на сколько увеличится выручка гостиницы после внедрения

[49] Примечание. Диаграмма составлена по материалам исследования.

предложенных рекомендаций с учетом затрат на их внедрение:

35023129руб. –2855000 руб. = 32168129 руб.

Таким образом, общая экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 32168129 рублей.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными, так как в результате их внедрения произойдет увеличение выручки ООО «Белград»на 32%.Показатели чистой прибылитакже вырастут на 6,11%. Рентабельность продаж услуг (на рубль) увеличится на 10 копеек или 50 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под управлением следует понимать воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. Системауправления предприятием - сложная система, имеющая множество взаимосвязей наразличных функциональных уровнях междусоставляющими ее элементами. Стратегия управления представляет собой детальный всесторонний комплексный планразвития социально-экономических систем. Он должен разрабатываться с точки зрения перспективы всего предприятия. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциалфирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Основным продуктом управленческой деятельности является управленческое решение, качество которого позволяет оценить организацию процесса управления учреждением.Управленческое решениеозначает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления.

ГостиничнаяорганизацияООО «Белград» имеет удобное расположение в тихом уголке Москвы. Посетители гостиницы могут быстро и с удобствами добираться до центра Москвы, а также в любой другой уголок города. ООО «Белград» является исключительнодомашней гостиницей, привлекающей своим комфортом и уютом многих гостей столицы. Особенно он полюбился любителям домашних питомцев, поскольку в номерах разрешено размещение

с животными.

За анализируемый период произошло улучшение всех показателей финансовой деятельности ООО «Белград». Так произошло увеличение чистой прибыли гостиницы на 1 623 141 руб., темп роста составил 251,1 %, что является положительной тенденцией. Также произошло увеличение показателей выручки от продаж услуг на 3 590 862 руб., темп роста составил 115,65%. Среди отрицательных моментов можно отметить увеличение себестоимости услуг за анализируемый период и отложенных налоговых обязательств.

ГостиницаООО «Белград»для увеличения прибыли использует механизм удешевления услуг, что делает прибыль более качественной и надежной. Показатель чистой прибыли ООО «Белград»в 2014 году увеличился на 151,11 % или 1 623 141 руб., что является важным для дальнейшего развития гостиницы.Таким образом, можно сделать вывод, что для ООО «Белград» за анализируемый период было характерно стабильное финансовое положение и происходило увеличение показателей прибыли, а, следовательно, и роста рентабельности гостиницы.

Важнейшимфактором в системе управления ООО «Белград»является правильное принятиеуправленческого решения. В ООО «Белград» управленческиерешения принимает директор и его заместители.Наиболее важные решения, принимаемые гостиницейООО «Белград», являются групповыми, и иногда принимаются вместе с главным руководствоморганизации на заседаниях, которые проводятся еженедельно, каждый понедельник. Тактические решения в ООО «Белград»принимаются начальниками структурных подразделений, и текущие проблемы решают на местах. Для принятия решений, например, от которых зависит правильная организация работы ООО «Белград», социальные и трудовые условия работы коллектива, в совещаниях принимают участие начальники среднего звена и их заместители. На таких совещаниях, как правило, руководитель ООО «Белград»предлагает высказаться каждому из участников совещания устно,

иногда в письменной форме с указанием достоинств и недостатков, какой либо рассматриваемой проблемы.

Стратегическое планирование при управлении гостиницейООО «Белград»проводят в 2 этапа:

1. структурные подразделения по закрепленным за ними направлениямдеятельности создают локальные планы;

2. разрабатывают и предоставляют центральной плановой службе предложениясвязанные с пересмотром, перераспределением бюджетногокапитала,предполагаемогодлявыделения в ситуации недостатка денежных средств, необходимых при финансировании разработанного комплекса мероприятий. ВООО «Белград»отсутствует системная автоматизация. Проведение проектно-сметного планированияидет в WinSmeta, учета – в «1С», бюджетирования – в MS Excel и все эти автоматизированные блоки не имеют связидруг с другом, что является большим недостатком существующей в компании системы стратегического планирования.

В ООО «Белград» создается собственная система антикризисного управления. Система антикризисного управления в ООО «Белград»имеет постоянно действующую функцию, несмотря на характеристики состояния учреждения. Она направлена на то, чтобы не допустить возникновения кризиса, и, если он все же возник, преодолеть его. Для осуществления эффективной работы системы антикризисного управления в ООО «Белград»используют комплексную методику.

Таким образом, проведя анализ системы управления гостиницейООО «Белград», мы пришли к выводу, что система управления организацией является довольно гибкой, но стратегия развития и механизм принятия управленческих решений оказывается нередко недостаточно эффективным по ряду причин объективного и субъективного характера.

Налюбомпредприятииобязательно должны предусматриваться плановые мероприятия по усовершенствованию управления, и ООО

«Белград» не исключение. Игнорирование данной необходимости может привести к потере конкурентоспособности гостиницы и полному приостановлению ее деятельности. Поэтому, специалисты ООО «Белград»должны быть постоянно заняты поиском путей усовершенствования системы управлениягостиницей.

В общем плане эти мероприятия для ООО «Белград» могут быть следующего характера:

- автоматизация стратегического планирования;

- совершенствование системы контроллинга процесса стратегического планирования;

- совершенствование системы антикризисного управления;

При проведении оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо учитывать затратына проведение мероприятия. На проведение мероприятий по совершенствованию системы управления гостиницей ООО «Белград» потребовалось 2855000 руб. Рассчитаем на сколько увеличится выручка гостиницы после внедрения предложенных рекомендаций с учетом затрат на их внедрение:

35023129руб. –2855000 руб. = 32168129 руб.

Таким образом, общая экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 32168129 рублей.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными, так как в результате их внедрения произойдет увеличение выручки ООО «Белград»на 32%.Показатели чистой прибылитакже вырастут на 6,11%. Рентабельность продаж (на рубль) увеличится на 10 копеек или 50 %.

Цели работы достигнуты. Задачи решены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // КонсультантПлюс, 2015.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014)[Текст]// КонсультантПлюс, 2015.

Научная литература

3. Абакумова, О.Г. Разработка управленческих решений [Текст] / О.Г. Абакумова. - М.: Приор-издат, 2013. - 300 с.

4. Ансофф, И. Планирование будущего корпорации[Текст] / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 2012. – 224 с.

5. Асаул, А.Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития[Текст] / А.Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2013. – 187 с.

6. Балдин, К.В. Управленческие решения[Текст] / К.В. Балдин. -

М.: Дашков и К, 2012. - 496 с.

7. Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений[Текст] / Р. Батрик. - СПб: Питер, 2012. - 416 с.

8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст] / В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

9. Бирман, Л.А. Управленческие решения[Текст] / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2014. – 206 с.

10. Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор[Текст] / Ю.В. Вертакова. - М.: КНОРУС, 2010. - 352 с.

11. Виханский, О.С. Менеджмент[Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2012. – 670 с.

12. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений[Текст] / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2012. – 240 с.

13. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия[Текст]/ В.А. Горемыкин. – М.: Дашков и К, 2012. – 594 с.

14. Друкер, П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения[Текст] / П.Ф. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - 288 с.

15. Заичкин,Н.И. Управленческие решения[Текст] / Н.И. Заичкин. – М.: Академия, 2013. – 400 с.

16. Коллинз, Г. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования: пер. с англ. [Текст]/ Г. Коллинз. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 264 с.

17. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений[Текст] / В.М. Колпаков. - Киев: МАУП, 2012. – 180 с.

18. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент[Текст] / Н.Ю. Круглова. – М.: РДЛ, 2014. – 464 с.

19. Ларичев, О.И. Теория и методы принятий решений[Текст]/ О.И. Ларичев. – М.: Спутник, 2012. – 299 с.

20. Латфуллин, Г.Р. Теория организации[Текст] / Г.Р. Латфуллин. –

СПб.: Питер, 2012. – 394с.

21. Левина, С.Ш. Управленческие решения[Текст] / С.Ш. Левина. – М.: Инфра-М, 2012. – 205 с.

22. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения[Текст] / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2012. - 440 с.

23. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] / В.И. Ляско. - М.:Экзамен, 2013. - 288 с.

24. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. – М.: Дело, 2014. – 702 с.

25. Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование[Текст]/ В.В. Неудачин. – М.: Дело, 2014. – 166 с.

26. Орлов, А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений[Текст]/ А.И. Орлов. - Ростов-на-Дону: МарТ, 2012. - 496 с.

27. Парахин, В.Н. Основы теории управления [Текст] / В.Н. Парахин. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 560 с.

28. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»[Текст] / С.А. Попов. – М.: Инфра-М, 2012. – 344 с.

29. Портер, М. Стратегический менеджмент [Текст] / М. Портер. – СПб.: Питер, 2013. – 865 с.

30. Туренко, Б.Г.Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект)[Текст] / Б.Г. Туренко. - Иркутск, 2013. – 234 с.

31. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент [Текст]/ Ю.Т. Шестопал. - М.: Кнорус, 2013. - 320 с.

Статьи в научной периодической печати

32. Белиев, Р.Р. Управление стратегическим планированием[Текст] / Р.Р. Белиев // В сборнике: глобализация науки: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 3-5.

33. Гилева, Т.А. Стратегический подход к управлению развитием предприятиия[Текст] / Т.А. Гилева // Экономика и производство. – 2013. – № 1. – С. 48-52.

34. Магданов, П.В.Современный подход к стратегическому планированию [Текст]/ П.В. Магданов // Ars Administrandi. - 2013. - № 1. - С. 11-26.

35. Уразова, О.С. Разработка стратегии развития предприятия [Текст] / О.С. Уразова // Экономика и право. - №4. - 2013. - С.78-83.

36. Шевцов, Р.А. Разработка стратегии и развития [Текст] / Р.А. Шевцов // Экономика, управление. - 2012. - № 8. - С. 34-37.

Иностранная литература

37. Strickland, A.J. Strategic management: concepts and cases (6th ed.) [Text]/A.J. Strickland. – Irwin, 2012. - 754 p.

Электронные ресурсы

38. Бармашова, Л.В. Роль и методы стратегического планирования [Текст] / Л.В. Бармашова. - [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://barmashova.ru/strategij_razvitij/rol_metod_strateg_planir

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 5

Анализ доходов и расходов ООО «Белград» за 2013-2014 гг., руб.[50]

Показатель	Сумма			Темп прироста, %	Структура, %		
	2013 год	2013 год	Отклонения		2013 год	2014 год	Отклонение
Доходы по обычным видам деятельности	22 941 812	26 532 674	+ 3 410 862	+ 15,65	93,72	92,91	- 0,81
Прочие доходы, в т.ч.:	1 538 405	2 025 688	+ 487 283	+ 31,67	6,28	7,09	+ 0,81
- доходы от участия в других орган.	373 163	686 733	+ 313 57	+ 84,03	1,52	2,40	+ 0,88
- прочие доходы	1 165 242	1 338 955	+ 173 713	+ 32,89	4,76	4,69	- 0,07
Всего доходов	24 480 217	28 558 362	+ 4 078 145	+ 16,66	100	100	-
Расходы по обычной деятельности	19 532 886	21 192 668	+ 1 659 782	+ 8,50	86,30	85,32	- 0,98
Прочие расходы, в т.ч.:	3 100 201	3 645 076	+ 544 875	+ 17,58	13,70	14,68	+ 0,98
- прочие расходы	3 788 677	3 645 076	- 143 601	- 4,89	8,58	9,76	- 1,18
Всего расходов	22 633 087	24 837 744	+ 2 204 657	+ 9,74	100	100	-
Итого прибыли до налогообложения	1 847 130	3 720 618	+ 1 873 488	+ 101,43	100	100	-
Результаты от обычной деятельности	3 408 926	5 340 006	+1 931 080	+ 56,65	184,55	143,50	- 41,05%

[50] Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.