

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления зоны отдыха в с. Константиновка в
рамках стратегии развития внутреннего и въездного туризма
Пензенской области)

Студент группы 13ЭМ1

(номер группы)

Руководитель д.е.н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер д.э.н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Лихачев Сергей

Владимирович

(фио полностью)

Бахтеев Ю.Д.

(фамилия, инициалы)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

(подпись, дата)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

« » 20 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Лихачева Сергея Владимировича
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы: Разработка системы управления зоны отдыха в с. Константиновка (в рамках стратегии развития внутреннего и въездного туризма Пензенской области)

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВПО «ПГУ» №_____ от «_____» _____20____ г.
 - 2.Срок сдачи студентом законченной работы _____
 - 3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
 4. Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования туристического рынка Пензенской области, провести технико-технологическое обоснование процесса оказания туристических услуг, сформировать систему эффективного управления зоной отдыха, дать экономическое обоснование проектному решению.
 5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
 6. Дата выдачи задания _____
- Руководитель _____
(подпись)
- Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%		
2	Маркетинговые исследования рынка загородного отдыха	30%		
3	Технико-технологическое обоснование создания зоны отдыха с. Константиновка	30%		
4	Формирование системы эффективного управления зоной отдыха	30%		
5	Заключение	5%		

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка: 92 листа, 22 рисунка, 26 таблиц, 43 источника, 4 приложения.

Объектом является комплекс мероприятий по организации зоны отдыха с. Константиновка Пензенской области.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию загородной зоны отдыха с. Константиновка, и их экономическое обоснование.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, определены мероприятия по подготовке к началу процесса оказания услуг загородного отдыха, оценены конкурентные позиции, спроектирована организационная структура, сформулированы стратегии организации, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

Экономическая оценка эффективности инвестиций показала, что проект окупается в течение 38 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Маркетинговые исследования рынка загородного отдыха.....	8
1.1 Анализ рынка	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	15
1.3 Анализ потребителей рынка загородного отдыха.....	22
2 Техничко-технологическое обоснование создания зоны отдыха с. Константиновка	26
2.1 Характеристика услуг зоны отдыха с. Константиновка	26
2.2Технология предоставления услуг загородного отдыха	32
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов....	37
3 Формирование системы эффективного управления зоной отдыха	42
3.1 Построение организационной структуры управления зоной отдыха	42
3.2 Формирование стратегий организации.....	53
3.3 Управление качеством в ООО «Зона отдыха «Константиновка»» ...	64
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	71
Заключение.....	78
Список использованной литературы.....	91
Приложения.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек нуждается в отдыхе, проведении досуга. По мнению специалистов наиболее важен и эффективен в условиях постоянных психических перегрузок и гиподинамии активный отдых на лоне природы.

Кроме длительного (ежегодного) отдыха огромное значение имеет и кратковременный (еженедельный) отдых. Медицинские и психофизиологические исследования показывают, что несколько недель годичного отпуска не могут снять утомление, накопившееся за год напряженного труда так, как это делает ритмично распределенный в течение всего года еженедельный отдых. Поэтому кратковременный отдых имеет важное значение.

В то же время в выходные дни мало кто пожелает ехать отдыхать за много километров от города, загородный досуг становятся заменителями отдыха на даче. Поэтому среди городского населения набирает популярность отдых на загородных турбазах.

Преимуществом загородного отдыха является и его экономическая составляющая. В условиях экономического кризиса в России значительно снизился процент населения, которое имеет возможность пользоваться услугами комфортабельных курортно-оздоровительных комплексов (особенно зарубежных), совершать дальние путешествия и экскурсии. Кроме того, находясь поблизости от города, в случае возникновения острой необходимости отдыхающий в любое время может прервать свой отдых, не понеся при этом серьезных материальных затрат.

Даже для тех, кто предпочитает проводить долгожданный отпуск на далеких теплых курортах, открытие базы отдыха в живописных окрестностях родного города станет прекрасным поводом провести там выходные, отпраздновать семейную дату, свадьбу, устроить рыбалку, игры на свежем воздухе и многое другое.

Рынок загородного отдыха не достиг своего насыщения даже наполовину, но развивается бурными темпами и имеет очень большой

потенциал роста во многих регионах страны.

Учитывая всё выше обозначенное, подтверждает, что открытие базы отдыха является перспективным направлением бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию загородной зоны отдыха с. Константиновка, и их экономическое обоснование.

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка загородного отдыха;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления вновь создаваемой организации;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Полное юридическое название создаваемой организации - Общество с ограниченной ответственностью «Зона отдыха «Константиновка»» [5]. Она осуществляет деятельность по организации загородного досуга.

Первоначальное финансирование деятельности предприятия предполагается осуществлять за счет вкладов учредителей и кредита в банке.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, научные труды российских и зарубежных ученых в области теории управления.

В основе работы лежит системный подход к изучению процессов и явлений. Использовались такие общенаучные методы как анализ, синтез, методы сравнения, аналогий, обобщения и другие.

В качестве информационно-эмпирической базы исследования применялись данные Росстата, программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ЗАГОРОДНОГО ОТДЫХА

1.1 Анализ рынка

Посещение баз отдыха – разновидность внутреннего туризма.

Поскольку официальные статистические данные объёмов рынка именно загородного отдыха отсутствуют, в работе анализируются данные об услугах центров отдыха и туризме в целом.

В 2015 году объём рынка туристических услуг составил 158252 млн. руб. Динамика удельно веса услуг центров отдыха, туризма в общем объёме платных услуг населению за период с 2010 по 2015 годы показана на рисунке 1.1. Эта свидетельствует о том, что данный вид услуг сохраняет устойчивую позицию, их доля не опускается ниже 2 %, несмотря на некоторое снижение в 2014-2015 году, возникшее на фоне экономического кризиса в стране.

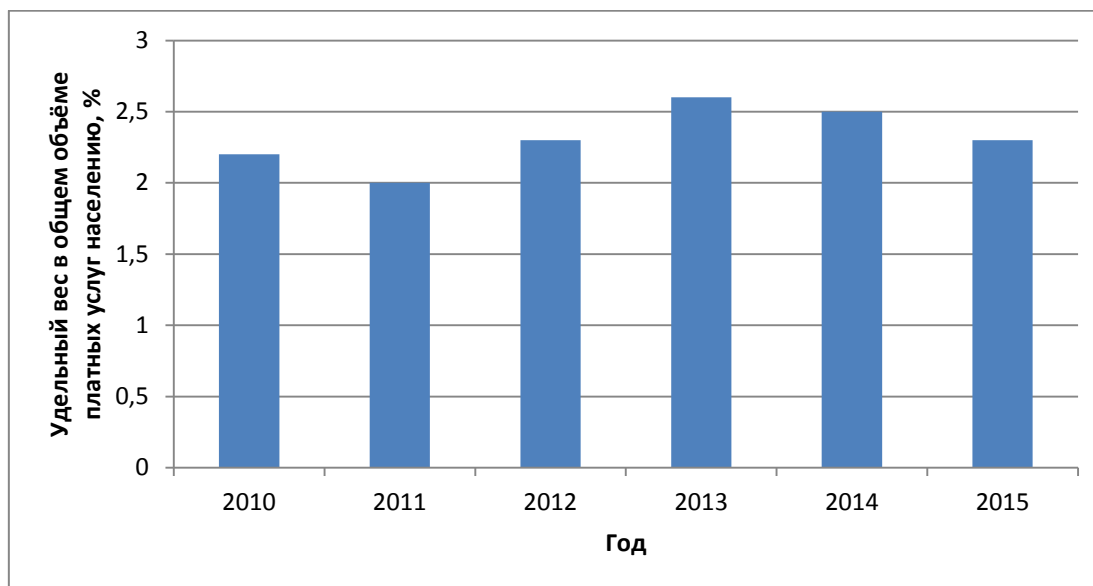


Рисунок 1.1 - Динамика удельно веса услуг центров отдыха, туризма в общем объёме платных услуг населению за период с 2010 по 2015 годы

Динамика количества отправленных на отдых российских туристов за период с 2005 по 2015 год, в том числе в пределах России показана на рисунке 1.2.

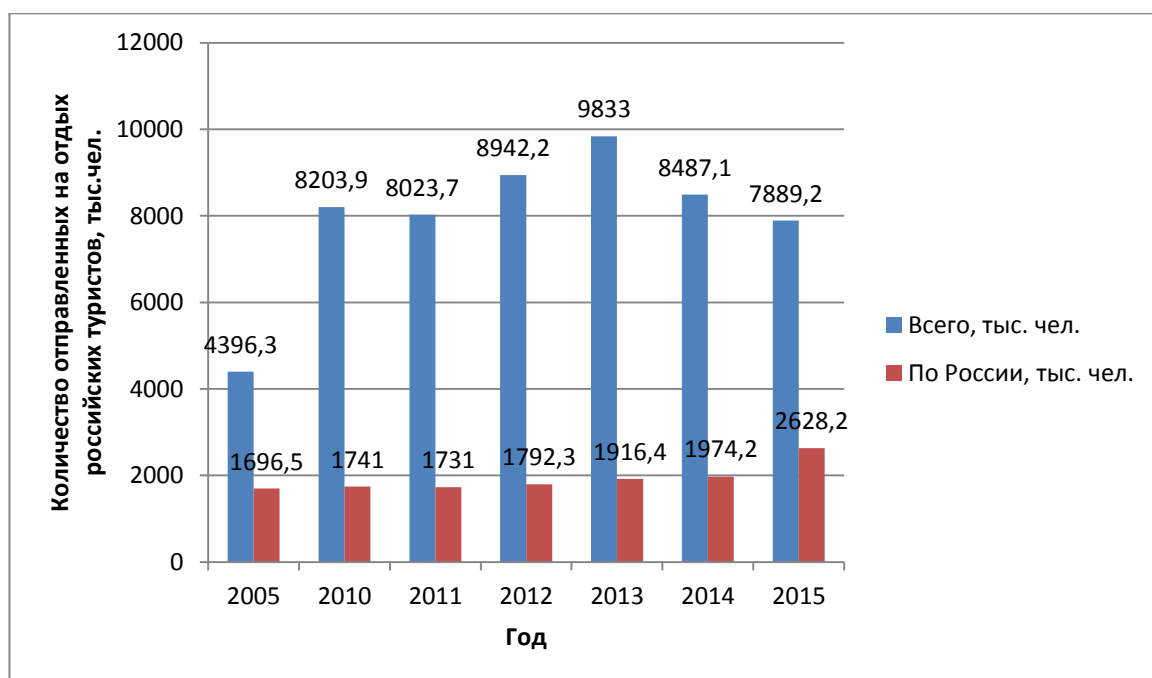


Рисунок 1.2 - Динамика количества отправленных на отдых российских туристов за 2005-2015 годы

Рисунок 1.2 показывает, что, несмотря на снижение общего количества отправленных российских туристов, устойчиво возрастающей популярностью в 2011-2015 г. пользуется отдых внутри страны. За эти годы число граждан, отдыхающих на территории страны, выросло в 1,52 раза [35].

По информации от Российского союза туриндустрии, число соотечественников, выехавших за границу в качестве туристов в первом полугодии 2016 года, также снизилось на 28% по сравнению с прошлым годом [9].

Данные Всероссийского центра изучения общественного мнения свидетельствуют о том, что в 2015 году большинство наших соотечественников либо никуда не выезжали – 47%, либо провели время на даче – 24%. Путешествующая часть населения, а это 29%, свои предпочтения распределила следующим образом: 10% посетили Черноморское побережье Кавказа, 10% путешествовали по России, 7% отдыхали за границей, 2 % в Крыму (рисунок 1.3)

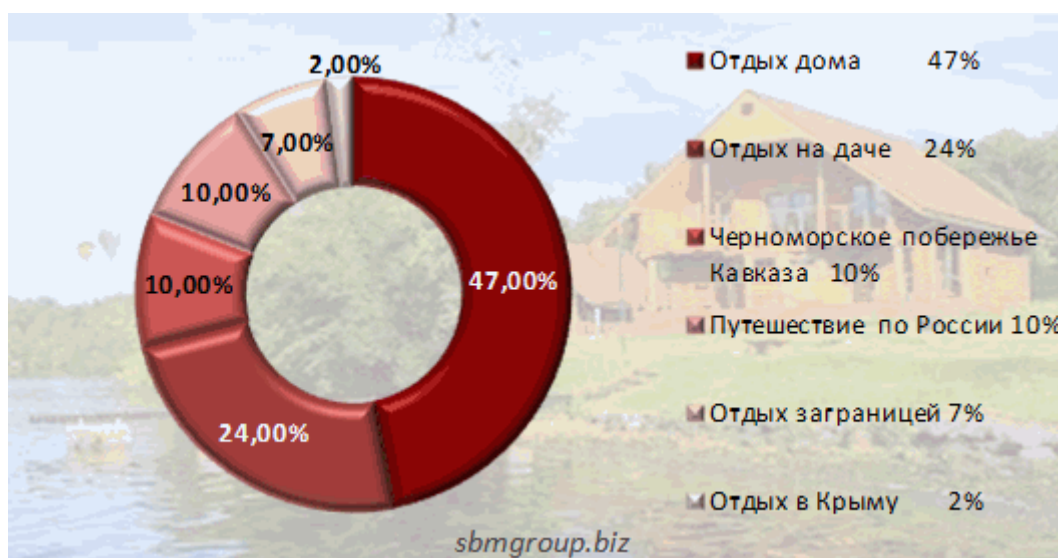


Рисунок 1.3 - Отдых россиян летом 2015 года

Диаграмма показывает, что большая часть населения России (71%) не уезжают далеко от дома даже в период отпусков. Что с большой вероятностью подтверждает высокий спрос на услуги загородных баз.

У городских жителей большой популярностью пользуются турбазы которые расположены в живописных уголках природы недалеко от города. Это позволяет россиянам быстро организовать свой досуг на выходных без особых затрат времени на дорогу. А вот где расположена база отдыха – в горах, на берегу моря, озера или реки, в лесу это уже зависит от того, где вы живете и куда вам ближе добираться [13].

В России в 2015 году насчитывалось около 1 600 турбаз. По прогнозам экспертов это число будет увеличиваться в связи с ростом потока внутренних туристов. Наибольшее количество баз отдыха сосредоточено в Астраханской области (10,24% от общего количества), Краснодарском крае (6,26%), Самарской области (5,66% (рисунок 1.4)).

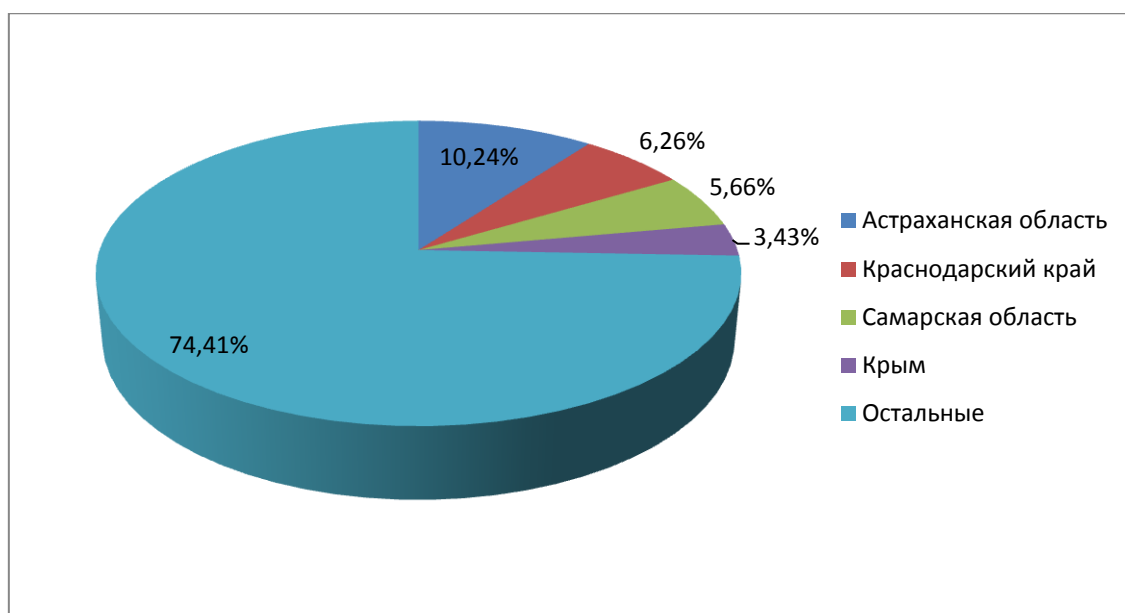


Рисунок 1.4 - Распределение баз отдыха по регионам России в 2015 году, %

В 2015 году по всем популярным направлениям пригородного отдыха наблюдался рост продаж: в средней полосе России (+37%), в Подмосковье (33%), в Ленинградской области (+30%), Юг России (32%) (рисунок 1.5). Это главным образом обусловлено инфляцией. Цены на туристические путевки за границу в 2015 году увеличились на 50%, на внутренние туры – на 9–15%.



Рисунок 1.5 – Распределение пригородного отдыха по регионам

В качестве целевой аудитории можно выделить две основные категории потребителей – частные лица (проводят на базах семейные и дружеские вечеринки, устраивают дни рождения, профессиональные праздники) и организации (проводят корпоративы). Растет иностранный

сегмент (особенно, в приграничных районах и исторических местах) – многим жителям зарубежья нравятся русские виды отдыха на природе. Большинство клиентов баз отдыха – жители городов от 100 тыс. человек. Средний возраст – 25-45 лет (старшее поколение предпочитает отдыхать на дачах, младшее – в городской среде).

Бизнес требует больших стартовых капиталов, готовности постоянно жить и работать за городом, часто перемещаться между городом и базой. Нужно уметь оказывать специфический, во многом семейно ориентированный сервис. Реальной конкуренции нет. Исследования показывают, что спрос намного превышает предложение по базам отдыха.

Наиболее крупными пригородными базами отдыха в России являются «Заповедная сказка», (Астраханская область»), «Волжино», «Атмосфера на Волге» (Саратовская область), «Большие камни» (Ленинградская область), «Большая медведица» (республика Карелия), «Большой плёс» (республика Хакасия), «Сказка» (г. Омск), «Малинки» (Ивановская область), «Стрелецкий двор» (Свердловская область) и другие.

Несмотря на огромный потенциал развития рынка загородного отдыха, в данной сфере можно выделить следующие проблем и препятствий:

1. Нехватка объектов размещения, которые ориентированы на большой поток постояльцев.

2. Транспортные проблемы – зачастую на загородные базы, удаленные от проезжих частей и железнодорожного полотна можно добраться только на собственном автомобиле. То есть значительным образом отсеивается слой потребителей услуг, которые не имеют автомобиля в распоряжении и попросту не могут добраться до нее. Таковой слой составляют студенты в первую очередь, среди которых на самом деле данный вид отдыха имел бы место быть.

3. Невысокий уровень сервиса и культуры отдыха. Большинство жителей городов проводят выходные лежа перед телевизором и только небольшая доля выбирается на свежий воздух.

4. Неравномерность развития туризма по стране.
5. Слабое продвижение продукта «отдых внутри страны», «отдых на выходных».
6. Отсутствие сбора и анализа информации статистического характера о внутреннем туризме в стране.

Основные экономические характеристики рынка загородного отдыха сгруппированы в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные экономические характеристики рынка

Характеристика	Анализ характеристики
1	2
Размеры рынка	Огромный размер рынка, не достиг своего насыщения даже наполовину, поэтому высок риск появления новых конкурентов.
Темпы роста рынка	Высокий темп роста
Прибыльность отрасли	Прибыльность данной отрасли относительно высокая, но срок окупаемости достаточно долгий.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Необходимость большого стартового капитала, отсутствие подходящих земельных участков с проведёнными коммуникациями.
Стоимость услуг	Диапазон цен достаточно широкий. Они зависят от места расположения базы отдыха, условий размещения и организации досуга постояльцев, уровня сервиса, наличия поблизости конкурентов.
Стандартные услуги	Предлагается набор стандартных услуг вместе с дополнительными, специфическими услугами.
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Есть необходимость больших капиталовложений в строительство, оснащение баз отдыха, создание необходимой инфраструктуры.
Экономия на масштабах	Экономия на масштабах оказания услуг на данном рынке характерна для крупных организаций, обслуживающих большое число мигрантов.
Быстрое обновление спектра предоставляемых услуг	Обновление и расширение спектра предоставляемых услуг происходит достаточно часто в связи с ростом спроса, увеличением интереса различных категорий людей к загородному отдыху.

Для анализа привлекательности отрасли и рынка проведена количественная оценка на основе определенных показателей (таблица 1.2). Каждому показателю был присвоен вес (сумма всех весов равняется 1), соответствующий важности по отношению к другим и дана оценка по пяти бальной шкале. Взвешенная оценка рассчитывается умножением каждой

оценки показателя на все. Сумма взвешенных оценок показывает отраслевую привлекательность.

Таблица 1.2 – Привлекательность отрасли

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Число фирм–конкурентов	0,1	2	0,2
Величина спроса на услуги	0,25	4	1
Уровень прибыли	0,25	3	1,75
Размер необходимых капиталовложений	0,2	5	1
Барьеры вхождения в отрасль	0,2	2	0,4
Итого:	1,0	-	4,35

Аналогично определяется привлекательность рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Привлекательность рынка

Показатель	Вес важности	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка и темпы его роста	0,1	5	0,5
Границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные)	0,1	3	0,3
Напряженность конкуренции	0,1	2	0,2
Сезонные и циклические колебания	0,09	3	0,27
Требования к капиталовложениям	0,16	5	0,8
Воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы	0,15	3	0,45
Барьеры вхождения и выхода из отрасли	0,3	2	0,6
Итого	1,0	-	3,12

На основе данных таблицы 1.3 можно сделать вывод, что рынок являются достаточно привлекательными.

Поскольку активный загородный отдых начинает развиваться, и еще плохо налажен в России, то барьеры входа на данный рынок не высоки. Планируется использовать агрессивную стратегию роста и развития, предполагающую концентрацию усилий на развитии продаж услуг,

расширении их спектра и ценовой доступности для потребителя, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в будущем [31].

1.2. Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Оценка конкурентов предполагает определение основных конкурентов, выявление их целей, стратегий, сильных и слабых сторон, спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать. Компания должна постоянно сравнивать свои товары (услуги), цены, каналы сбыта и стимулирование сбыта с теми, которые используют ее наиболее близкие конкуренты. Таким образом, компания может найти области потенциальных конкурентных преимуществ и возможного ущерба. Она может пустить в ход против своих конкурентов более эффективные маркетинговые кампании и подготовить более сильные защитные меры в ответ на действия конкурентов [28].

ООО «Зона отдыха «Константиновка»» планирует создать зону отдыха в с. Константиновка Пензенской области. Поэтому целесообразно изучить конкурентов именно в данном регионе.

В результате проведенного анализа предложения были выявлены 17 организации, в том или ином объёме оказывающие услуги загородного отдыха [11].

В таблице 1.4 представлена информация об услугах, оказываемых конкурентами и их стоимость.

Таблица 1.4 – Перечень услуг конкурентов ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Организа- ция- конкурент	Рыбал- ка	Питан- ие	Активный отдых	Баня/са- уна	Развлечения	Конф- еренц- зал	Охраня- емая парков- ка	Бассе- йн	Принадлеж- ности для приготовле- ния шашлыка	Детс- кая пло- щад- ка	Другие	Цена размещен- ия, руб.
Комплекс «Русская охота»	+	+	Летние и зимние виды спорта, прокат инвентаря	+	Катамаран, квадрациклы, снегоходы, спортивные игры, стрельбища	+	+	+	+		Свадебный шатёр	2500-7000
Конно- туристичес- кая база «Никоново »	+		Пейнтбол, летние и зимние виды спорта, прокат инвентаря	+	Верховые прогулки, спортивные игры, гитара					+	Прокат казана	150-600
База отдыха и туризма «Кленовая роща»	+	+	Лыжи, коньки, велосипед, игры с мячом	+	Катамаран, катание на санях, снегоходах, лошади	+	+	+			Подъёмник на гору, фитобочка	2900-5900
Загородны- й клуб «Волков»		+	Горнолыжны- е, сноутюбинго- вые трассы, сноупарк, футбол, волейбол	+	Пейнтбол, бильярд	+	+	+	+	+	Интернет, канатная дорога	1400-3600

Продолжение таблицы 1.4

База отдыха (БО) «Белая гора»	+	+	Спортивная площадка	+	Минизоопарк, настольный теннис, катамаран, лодка		+		+	+	Благоустроенный пляж	150-4800
БО «Кристалл»			Пейнтбол, волейбол	+	Квадроцикл, гидроцикл						Организация свадеб	От 500
БО «Эко-клуб Армиево»	+	+	Спортивные площадки для футбола, волейбола, тенниса	+	Катамаран, лодка				+	+	Экотуризм	200-10000
БО «Михайловская слобода»	+		Велосипед, лыжи, бадминтон, теннис, дартс	+	Лазертаг, снегоход, ватрашка, квадроцикл						Полет на тепловом аэростате	3400-7800
БО «Дубрава»	+		Волейбол	+	Бильярд, квадроциклы, снегоходы			+				От 500
БО «Радуга»	+		Волейбол, велосипед, лыжи	+					+		Охота	3000-6000
БО «Чистые пруды»		+	Бильярд	+	Скульптурный парк	+	+		+			1990-30000
БО «Костер»			Волейбол, футбол,	+	Пейнтбол							От 1100
БО «Раздолье»	+			+					+			6000-17800

Наиболее широко в Пензе представлены такие услуги как несколько точек питания (как правило, - это основной ресторан или столовая, кафе, бар), рыбалка, боулинг, пейнтбол, баня и/или сауна, бильярд, тренажерный зал и/или спортзал, прокат спортивного и/или развлекательного инвентаря, бассейн, оздоровительные и/или лечебные услуги, конференц-услуги.

Значительно реже в качестве дополнительных услуг предлагается анимационное развлечение. Стоит отметить, что зачастую дополнительные услуги загородных отелей не соответствуют современному уровню и высоким требованиям клиентов, привыкших к западным стандартам отдыха и обслуживания.

Многие коттеджные поселки применяют «пакетные» подходы: снять коттедж возможно только на выходные, в наиболее популярные летний сезон - только на неделю и пр.

Часть конкурентов специализируется лишь на определенных видах деятельности.

Цены на услуги несколько различаются, но в целом они ориентированы на некие средние стандарты. Стоимость отдыха зависит от места расположения турбазы, условий размещения и организации досуга постояльцев, уровня сервиса, наличия поблизости конкурентов.

Основными конкурентами ООО «Зона отдыха «Константиновка»» являются комплекс «Русская охота», база отдыха и туризма «Кленовая роща», база отдыха «Белая гора», «Эко-клуб Армиево», предоставляющее достаточно широкий спектр услуг.

Исследование структуры предложения на рынке миграционных услуг в Пензе позволило выявить долю каждой организации-конкурента ООО «Зона отдыха «Константиновка»» (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Структура предложения на Пензенском рынке услуг по организации загородного отдыха, %

Для анализа ценовой политики конкурентов рассматриваются минимальные цены на самую распространённую услугу – размещение в номерах.

Уровень цен основных конкурентов представлен на рисунке 1.7.

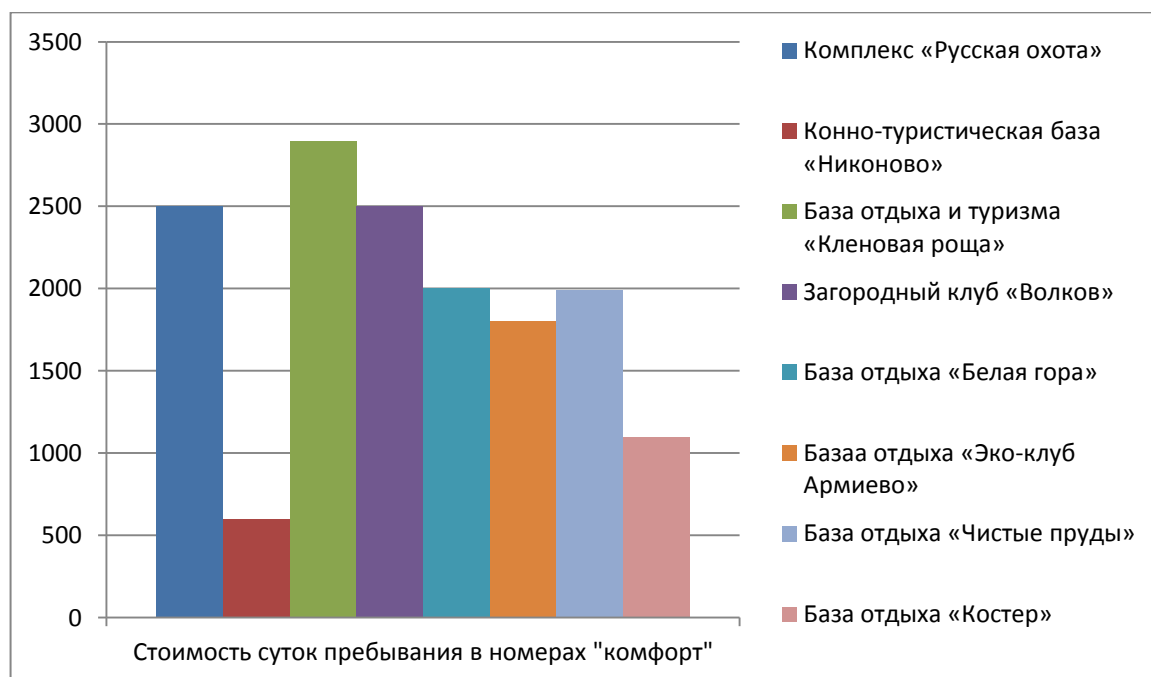


Рисунок 1.7 – Уровень цен основных конкурентов ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Далее в соответствии со схемой конкурентного анализа определяем конкурентные преимущества и отставания ООО «Зона отдыха «Константиновка»» по отношению с наиболее значимыми конкурентами. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале. Качественное сравнение предприятий приведено в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	ООО «Зона отдыха «Константиновка»»	Комплекс «Русская охота»	Конно-туристическая база «Никоново»	Загородный клуб «Волков»	База отдыха и туризма «Кленовая роща»	База отдыха «Белая гора»	«Эко-клуб Армиёво»
Качество услуг	7	9	6	9	8	8	8
Доступность цены	9	4	9	4	5	9	7
Репутация (имидж) организации	4	10	5	10	8	8	7
Эффективность рекламы	6	9	4	10	7	7	6
Квалификация персонала	8	9	7	9	8	7	7
Широта ассортимента услуг	7	10	4	10	9	7	5
Материально-техническая база	6	10	5	10	9	10	8
Место расположения	7	9	3	9	9	9	8
Хорошо организована работа по стимулированию сбыта и спроса	8	9	4	9	8	6	7
Имеются возможности снижения издержек	3	8	5	7	6	5	5
Известность организации	4	10	7	10	8	7	6
Качество сайта в интернете	9	10	9	10	9	10	9
Итого балл	78	107	68	107	94	93	83
Рейтинг	5	1	6	1	2	3	4

Анализ конкурентных преимуществ показал, что ООО «Зона отдыха «Константиновка»» обладает рядом недостатков, обусловленных, прежде всего, его неизвестностью и необходимостью значительных капиталовложений на первоначальном этапе развития [21]. Однако у

организации есть явные преимущества, позволяющие создавать предпосылки для завоевания определённой доли рынка услуг загородного отдыха.

В результате активной маркетинговой деятельности ООО «Зона отдыха «Константиновка»» предполагает завоевать 8% Пензенского рынка загородного отдыха (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Структура предложения на Пензенском рынке услуг по организации загородного отдыха после появления ООО «Зона отдыха «Константиновка»», %

«Константиновка» предполагает позиционировать себя на рынке как база отдыха, предлагающая широкий спектр услуг по доступным ценам.

В основном при формировании спроса на загородный отдых используются:

- 1) дисконтные программы с предоставлением накопительной скидки. Размер ценовой скидки в данном случае составляет 3 – 10%;
- 2) скидка за аренду номеров/домиков на продолжительный срок (от 2% до 5%)

В качестве средств стимулирования применяются [22]:

- 1) стимулирование потребителей услуг (распространение информации о скидках), скидки корпоративным клиентам, инвалидам, пенсионерам);
- 2) стимулирование собственного персонала фирмы (премиями, конкурсами, конференциями);
- 3) размещение рекламы в различных средствах массовой информации.

1.3 Анализ потребителей рынка загородного отдыха

Цель исследования – изучение и анализ спроса и потребительских предпочтений Пензенского рынка загородного отдыха.

Задачи исследования: определить структуру потребителей; провести сегментацию потребителей; дать характеристику критериям выбора потребителей; провести анализ потребительских предпочтений на рынке загородного отдыха; выявить перспективы развития рынка.

Данное исследование было проведено кабинетным методом, который предполагает получение вторичной информации о рынке из открытых источников [29].

В качестве источников информации об изучаемом рынке были использованы следующие открытые источники:

- 1) информационно-аналитические порталы, посвященные изучаемому рынку;
- 2) открытые статистические данные;
- 3) аналитические обзоры, включая профессиональные издания (СМИ);
- 4) сайты конкурентов изучаемого рынка.

В процессе проведения исследования выявились основные критерии выбора для потребителей (рисунок 1.9).

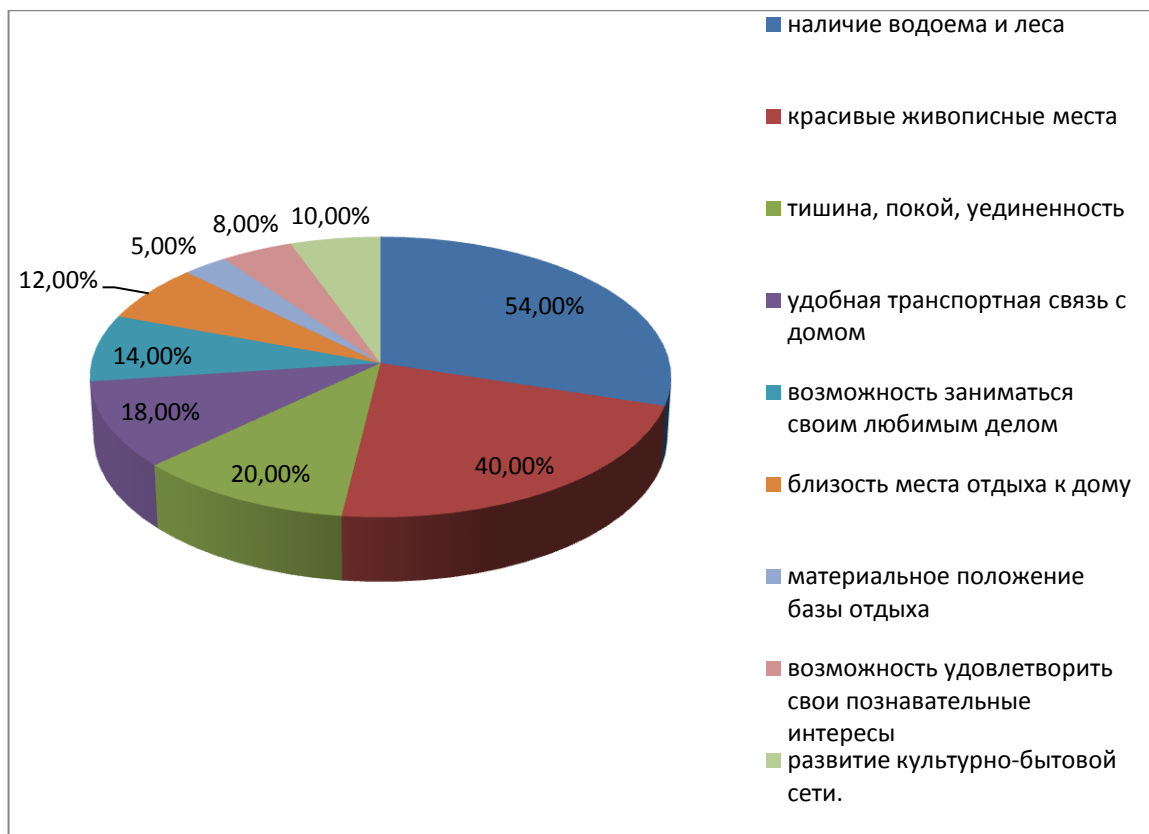


Рисунок 1.9 – Распределение критериев выбора базы отдыха

На диаграмме видно, что наибольшее влияние на выбор базы отдыха оказывают природные условия: наличие водоема и леса (54 % случаев), красивых живописных мест (40 %), тишина, покой, уединенность (20 %), удобная транспортная связь с домом (18 %), возможность заниматься своим любимым делом – играми, рыбной ловлей и т.п. (14 %), близость места отдыха к дому (12 %). В меньшей степени он зависит от таких моментов, как материальное положение, возможность удовлетворить свои познавательные интересы, развитие культурно-бытовой сети [39].

Для определения целевого сегмента были изучены категории граждан, которые наиболее часто прибегают к отдыху в пригородных зонах. Большинство клиентов баз отдыха – жители городов от 100 тыс. человек. Клиентами турбаз являются как частные лица (проводят на базах семейные и дружеские вечеринки, устраивают дни рождения, профессиональные праздники), так и организации (проводят корпоративы, семинары, тренинги, деловые встречи) (рисунок 1.10).

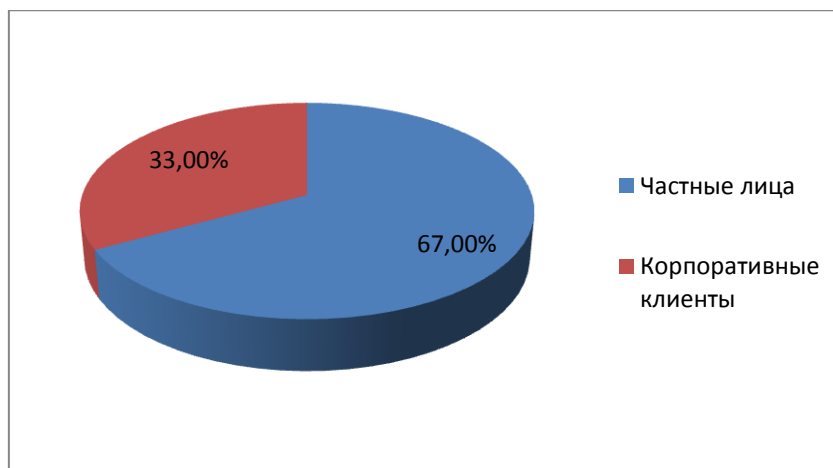


Рисунок 1.10 - Сегментирование рынка загородного отдыха по категориям клиентов, %

Растет иностранный сегмент (особенно, в приграничных районах и исторических местах) – многим жителям зарубежья нравятся русские виды отдыха на природе [42].

Загородные базы отдыха работают в различных ценовых категориях. Для желающих съездить на шашлыки в выходные есть достаточно большой выбор, начиная с 250 рублей с человека, корпоративные клиенты, семьи с детьми выбирают средние по ценовой категории базы, люди с высоким уровнем достатка – респектабельные базы с качественным сервисом, дорогие номера «люкс».

Основной сезон работы загородных баз отдыха начинается в мае и заканчивается в октябре месяце (рисунок 1.11). Полагается, что в этот период организация будет принимать заказы около 15 раз в месяц (15 дней). Основные заказы будут приходиться на пятницу и субботу. В воскресенье возможны заказы 2-ого дня свадьбы. Получается, за сезон база отдыха проработает около 90 дней.

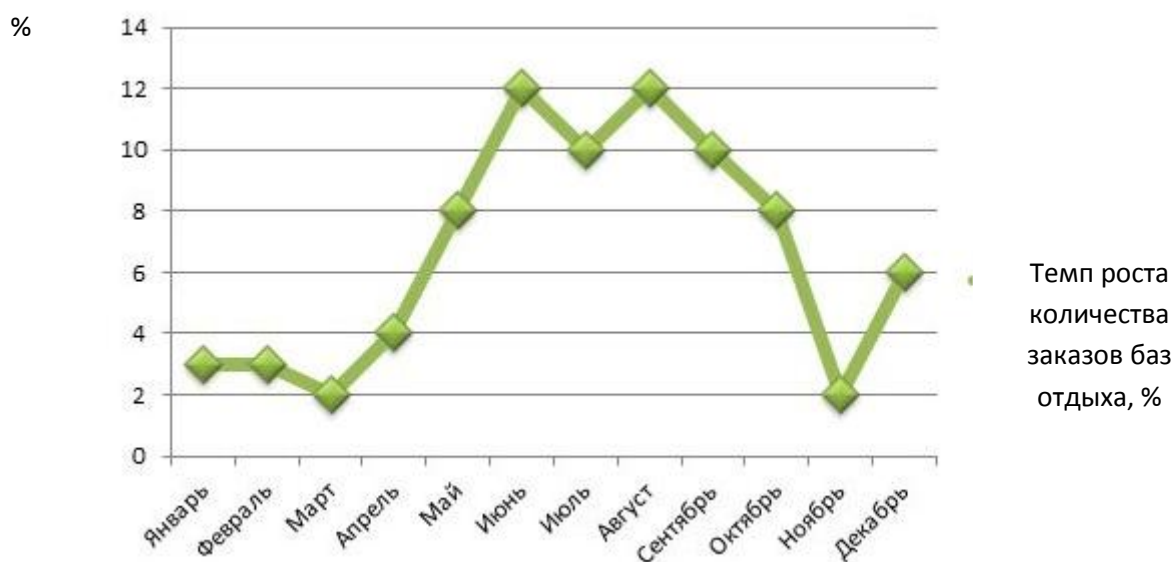


Рисунок 1.11 – Сезонность спроса на услуги загородных баз отдыха

В так называемый зимний период заказов будет значительно меньше. Основная их часть будет приходиться на корпоративы, в том числе предновогодние, и юбилеи. За этот период организация будет работать около 20 дней [14].

На основании представленных данных можно сделать вывод, что основным потребителями рынка загородного отдыха (целевым сегментом) являются частные лица в возрасте 25-45 лет (старшее поколение предпочитает отдыхать на дачах, младшее – в городской среде), выезжающие отдыхать на выходные и ценящие наличие водоема, леса и красивых живописных мест.

Позиционирование рынка базой отдыха ООО «Зона отдыха «Константиновка»» отталкивается от предпочтений потребителей и исходя из целевого сегмента рынка.

В качестве основных сильных сторон ООО «Константиновка», выделяющими его среди остальных конкурентов можно обозначить:

1. Широкий спектр предлагаемых услуг:
2. Ориентация на широкие слои потребителей
3. Близость к городу.
4. Круглогодичная работа.

4. Квалифицированный персонал.

5. Возможность забронировать номер, заказать услуги, получить справочную информацию через сайт в интернете.

Открытие базы отдыха в селе Константиновка Пензенской областью объясняется наличием там святых источников, открытого водоёма, близостью к городу, что, несомненно, привлечёт отдыхающих.

Ценовая категория, в которой представлены услуги ООО «Зона отдыха «Константиновка»» занимает средний ценовой диапазон.

ООО «Зона отдыха «Константиновка»» планирует завоевать широкую аудиторию потребителей благодаря хорошо выстроенной сбытовой политике и привлекательной рыночной цене.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОЗДАНИЯ ЗОНЫ ОТДЫХА С. КОНСТАНТИНОВКА

2.1 Характеристика услуг зоны отдыха с. Константиновка

Общество с ограниченной ответственностью зона отдыха «Константиновка» будет построена как гостиничный комплекс, с целью предоставления туристических услуг населению. Учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, в т.ч. Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [2].

База отдыха будет осуществлять свою деятельность на коммерческой основе в целях получения прибыли его участниками [23].

Зона отдыха с. Константиновка будет располагаться на берегу Константиновского пруда вблизи лесного массива (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Место расположения зоны отдыха в с. Константиновка

На базе отдыха планируется построить группу одноэтажных домиков-бунгало (рисунок 2.2), 1 двухэтажный каркасный дом с подвальными помещениями, где будут располагаться номера класс «люкс» и "комфорт" (рисунок 2.3), одноэтажное административное здание, где также будет располагаться столовая.



Рисунок 2.2 – Домик-бунгало



Рисунок 2.3 – Двухэтажный каркасный дом

Примерный план территории ООО «Зона отдыха «Константиновка»»
показан на рисунке 2.4.

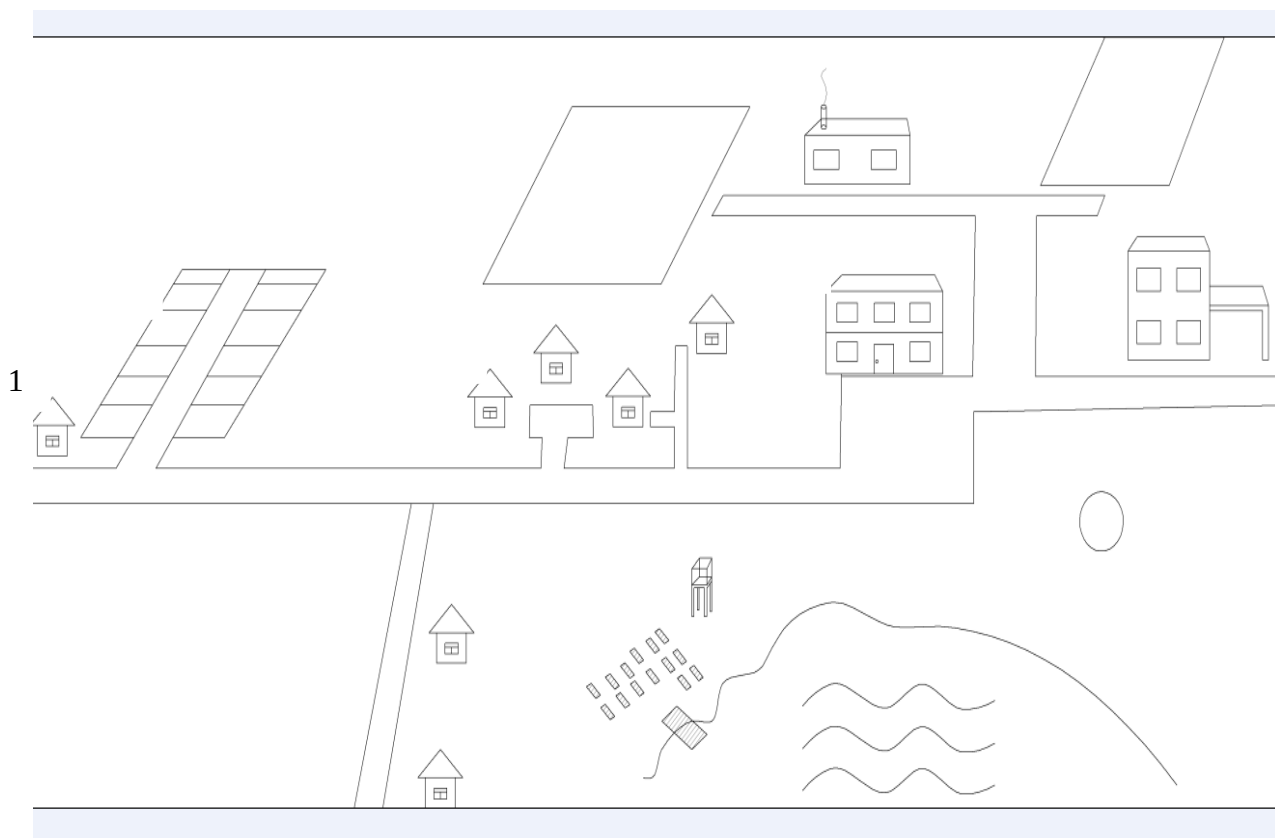


Рисунок 2.4 – План-схема территории зоны отдыха с. Константиновка, где: 1 - контрольно-пропускной пункт,

2- автостоянка,

3 - домики-бунгало,

4 - административный корпус с помещением столовой;

5 - баня,

6 - двухэтажный гостевой дом,

7 - площадка для игры в волейбол,

8 - площадка для игры в футбол,

9 - шезлонги,

10 - вышка для спасателя,

11 - пирс,

12 - детская площадка.

ООО «Зона отдыха «Константиновка»» планирует оказывать широкий спектр услуг. Для этого на территории зоны отдыха будут действовать:

- спортивные площадки для мини-футбола, волейбола, пейнтбола;
- баня, сауна с предоставлением необходимого инвентаря, средств гигиены;
- площадка для пейнтбола;
- прокат спортивного инвентаря (футбольных, волейбольных, детских мячей, велосипедов, роликовых коньков), настольных игр;
- оборудованные места для приготовления пищи на природе;
- организация и предоставление необходимого снаряжения для охоты и рыбалки;
- организация деловых встреч, семинаров, тренингов;
- подготовка и проведение свадеб, Дней рождений, корпоративов и прочих праздников;
- детская площадка с аттракционами;
- оборудованный пляж.

На пляже будут предусмотрены несколько зон:

- 1) для купания;
- 2) для отдыха: площадками для принятия солнечных ванн, прибрежная часть пляжа с размещенными на ней лежаками, зонтами, тентами, аэрациями и др.) — 40-60 % территории;
- 3) для спортивных занятий (площадка для пляжного волейбола, пирс, лодочная станция и др.) — 10% территории;
- 4) детский сектор (сооружения для спорта, игр и отдыха детей) — 5-7% территории;
- 5) сооружения вспомогательного и обслуживающего назначения (раздевалки, души, туалеты, спасательная станция, пункты проката пляжного инвентаря и др.) — 5-8 % территории;
- 7) пешеходные дороги – 3-5 % [7].

Пляж и берег у места купания должны быть отлогими: берег не должен иметь обрывов и ям, расположенных в непосредственной близости к водоему. Спуск на пляж или в купальню не должен быть крутым. Рельеф дна

в местах купания должен постепенно углубляться и не иметь уступов. Дно водоема должно быть плотным, свободным от тины, зарослей водяных растений, коряг, острых камней и т.п.

Для приема воздушных ванн устраивают аэрарий сплошной тени. Аэросолярии предназначены для приема ванн рассеянной радиации, ослабленной и ограниченной солнечной радиации для облучения отдельных частей тела. Они оборудованы лежаками, тентами, зонтами.

В зимний период планируется давать в прокат снегоходы, «ватрушки», комплекты лыжного оборудования, организовывать различные мероприятия по зимним видам спорта, катание на санях, подлёдную рыбалку.

Клиент помимо отдельных услуг, может заказать и их комплекс. Он будет включать аренду мест размещения, возможность пользоваться всей инфраструктурой базы, в том числе посещать баню (сауну).

По предварительной договорённости может быть составлена программа, приглашён ведущий для мероприятий, аниматор для организации досуга детей.

Выходя на рынок со своими услугами новая организация ООО «Зона отдыха «Константиновка»» должна позаботиться об их узнаваемости потребителями. Для этого разрабатывается товарная политика, которая предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или сервисной организации, наличие у них заранее обдуманых принципов поведения [43].

Основной вопрос товарной стратегии организации - решение о торговой марке.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки повысит ценностную значимость товара (услуги), их позволит потребителю их отличать от продукции (услуг) конкурентов [27].

Прежде чем создавать марку товара, компания должна представить себе, насколько целесообразно ее присвоение, так как оказание услуг под торговой маркой требует значительных долгосрочных инвестиций, особенно в рекламу и продвижение. В то же время хорошо известная и любимая потребителями торговая марка имеет более высокую ценность, а значит, и стоит дороже.

Марка, обладающая большим потенциалом, имеет надежное конкурентное преимущество, которое может сохраняться долгое время.

Целесообразность создания торговой марки определяется теми преимуществами, которые она дает организации:

- идентифицирует товар, позволяет отличить от других;
- обеспечивают юридическую защиту уникальных качеств продукции (услуги), которые в противном случае могут безнаказанно скопировать конкуренты;
- дает возможность привлечь внимание покупателей;
- способствует укреплению корпоративного имиджа [21].

Деятельность зоны отдыха с. Константиновка будет осуществляться под марочным названием «Константиновка». Оно выбрано не случайно, так как говорит о расположении базы отдыха.

Марочный знак (эмблема) будет представлять собой графическое изображение луга, дерева и водоёма, что даёт ассоциацию с природой, предполагает намек на содержание и предназначение услуг, легко для узнавания и запоминания (рисунок 2.4).



КоНсТаНтиНовКа

Рисунок 2.4 – Товарный знак ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения следующих условий: четкого представления о целях оказания услуг и сбыта на перспективу; наличия реализационной стратегии деятельности организации; хорошего знания рынка и характера его требований; адекватного представления о своих возможностях и ресурсах в настоящее время и в перспективе [19].

ООО «Зона отдыха «Константиновка»» в связи с возрастающим спросом на услуги, вызванным опасностью и дороговизной отдыха за границей, желанием людей отдыхать на лоне природы родного края вблизи от дома в будущем планирует расширять ассортимент предоставляемых услуг, придерживаясь концентрической товарной политики. В этом случае новые услуги будут совместимы с уже имеющимся их спектром и привлекут внимание уже сложившегося круга потребителей. Например, предлагать конные прогулки, создать мини-зоопарк, расширить спектр предлагаемых водных развлечений и аттракционов. Расширение ассортимента связано с определенным риском, но в то же время это один из лучших способов дальнейшего развития организации.

2.2 Технология предоставления услуг загородного отдыха

Зона отдыха находится в 21.9 км. от г. Пензы в живописном уголке русской природы - в селе Константиновка. Это уютное и спокойное место на берегу просторного пруда, предназначенное для семейного времяпровождения и корпоративных встреч.

В гостевых апартаментах одновременно может разместиться до 60 человек.

Одноэтажный домик – бунгало рассчитан на 6 человек. В двухэтажном гостевом домике 6 комфортабельных номеров вместимостью до 4 человек каждый. Все апартаменты оснащены необходимой бытовой техникой: телевизор, холодильник, микроволновая печь.

Желающие могут незабываемо провести время в беседках на воде или в лесу. Все лесные беседки оборудованы электричеством (освещение и электрическая розетка), установлены столы и лавки. Возле каждой беседки установлен мангал для приготовления шашлыков.

Процесс обслуживания клиентов в зоне отдыха включает выполнение последовательных операционных этапов (рисунок 2.5).

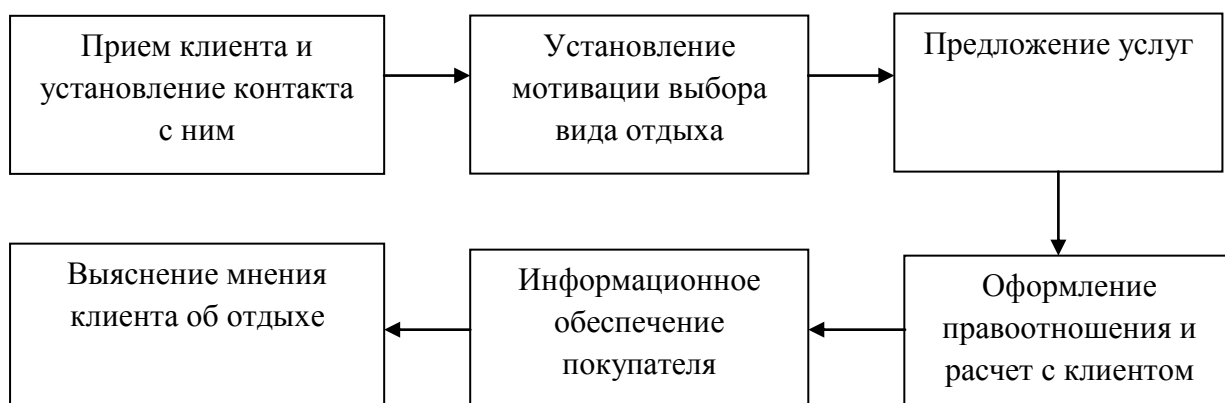


Рисунок 2.5 – Операционный процесс оказания услуг загородного отдыха

Предоставление услуг зоной отдыха осуществляется как по предварительным заявкам индивидуальное или коллективное бронирование, так и непосредственно в момент прибытия клиентов при наличии свободных мест.

Индивидуальное бронирование - до 4 номеров на срок не более чем на 3 ночи.

Коллективное бронирование - бронирование более 4 номеров на срок более 3 ночей; либо бронирование номеров и проведение мероприятий; либо проведение мероприятий.

Заявки составляются клиентом по установленной форме и должны содержать данные о количестве и личных данных гостей, для которых осуществляет бронирование, сроках их пребывания, количестве номеров и данные в отношении заказываемых иных дополнительных услугах. Этот

список должен быть предоставлен администратору зоны отдыха не позднее, чем за 3 дня до приезда.

Полученная заявка на размещение рассматривается в течение 24 часов и сообщается заказчику по электронной почте или по телефону о возможности или невозможности предоставления желаемых услуг.

Индивидуальное бронирование будет осуществляться при внесении оплаты в размере 15 % от общей стоимости заказа, а коллективное - в размере 100 % не менее чем за 5(пять) рабочих дней до проведения мероприятия.

В случае не внесения оплаты в течение 24 часов за индивидуальное и 3 (трех) рабочих дней за коллективное бронирование бронь снимается.

Аннулирование индивидуальной заявки или изменение ее по срокам пребывания гостей должно быть произведено заказчиком в срок не менее чем за 72 часа до заезда. В противном случае базой отдыха берётся неустойка в размере 15 % от общей стоимости заказа.

Номера для проживания и домики-бунгало предоставляются с 12.00 в день заезда до 12.00 в день отъезда. При наличии свободных номеров и за дополнительную плату существует возможность более раннего заезда или более позднего отъезда.

При раннем заезде от 1,5 до 12 часов, взимается плата за половину суток, также взимается плата за половину суток при задержке выезда от 1,5 до 12 часов; при задержке выезда более 12 часов плата взимается как за полные сутки.

При полной оплате заказа цена является неизменной для обеих сторон договора.

Во всех случаях предварительного бронирования номеров заказчик обязан произвести 100 % предоплату оказываемых услуг на момент заселения.

Обслуживание клиента не ограничивается элементами продажи услуг. Если места бронировались заранее, то накануне дня заезда работники зоны

отдыха по телефону напоминают клиенту о предстоящей поездке. После окончания периода пребывания следует выяснить мнение клиента об отдыхе, определить негативные моменты и т.д. Все недочеты, зависящие от вас, постараться устранить, а независящие - принять к сведению и учесть на будущее.

Взаимоотношения персонала с клиентами являются одними из значимых. Персонал должен быть доброжелательным; начинать диалог с приветствия; улыбаться; быть терпеливым и вежливым; проявлять уважение к посетителю; иметь располагающий вид; уметь слушать; сводить к минимуму ожидание посетителей, способствовать тому, чтобы время ожидания не было утомительным; в присутствии посетителя не вести личных телефонных переговоров.

Для строительства зоны отдыха необходим земельный участок, минимальный размер которого должен составлять 5 гектаров. Это предусмотрено законодательными актами. После того, как получено разрешение на строительство необходимо разработать проект строительства, который должен быть согласован всеми необходимыми инстанциями и пройти государственную экспертизу. Только по окончании всех мероприятий можно приступать непосредственно к строительству.

Как отмечалось в параграфе 2.1, предполагается возвести двухэтажный каркасный дом, одноэтажный дом, 6 домиков-бунгало, баня-сауна, а также деревянные беседки и малые архитектурные формы.

Так как зона отдыха планирует размещать у себя 60 человек, то размер жилых помещений должен составлять около 500 кв. м. Также необходимо предусмотреть площадь для сотрудников.

Здания будут оснащены всеми коммуникациями: электричеством, отопительным оборудованием, водопроводом, канализацией.

Для обеспечения турбазы питьевой водой нужно будет пробурить скважину.

Жилые помещения необходимо оснастить мебелью, бытовой техникой и сантехникой. В номере класса «комфорт» будут располагаться две кровати, шкаф, элементы интерьера и декора, небольшой холодильник, телевизор, кондиционер, душевая кабина, унитаз, раковина, фурнитура.

Для оснащения столовой и кухни будет куплена мебель, бытовая техника, принадлежностей для кухни, электротехника и т.д.

Конференц-зал планируется оснастить проктором.

На территории базы понадобится стоянка для автомобилей. Для этого будет сделана насыпь из мелкой щебенки.

Будут оборудованы спортивные площадки для игры в мини-футбол и волейбол, места для приготовления пищи на улицы (мангалы, барбекю).

Для активного отдыха гостей планируется купить спортивный инвентарь, лодки, снегоходы и т.д.

Многие гости будут приезжать вместе со своими детьми. Поэтому целесообразно построить детскую площадку оснастить её горками, качелями, каруселями, качалками, песочницей, спортивным комплексом.

Для облагораживания пляжа, водолазы расчистят ложе и дно пруда от водной растительности, ила, бытового и строительного мусора. Образовавшиеся ямы на дне акватории и другие вымоины будут засыпаны щебнем или отсевом, завалы камня разберут.

При определении количественных показателей оказания услуг во внимание принималось возрастающее число людей, желающих отдыхать в России и в непосредственной близости от места жительства. Планируемый объём оказания услуг на период с 2018 по 2023 годы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Плановые показатели объёма оказания услуг ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Наименование услуги	Количество обращений клиентов в год, ед.					
	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-6.2022
Комплекс услуг	1 600	3 860	4 000	4 350	4 750	2 037
Аренда жилых помещений	1 800	4 750	5 050	5 478	5 899	2 700
Аренда беседок	860	5 050	5 403	5 835	6 361	5 247
Услуги по организации коллективных мероприятий	603	1 000	1 100	1 210	1 430	700
Комплексный обед	2 000	5 200	5 650	6 010	6 700	3 150
Аренда бани и сауны	1 600	3 570	3 904	4 392	4 707	2 251
Организация охоты и рыбалки	390	1 970	2 230	2 520	2 766	1 242
Прокат спортивного инвентаря	1 300	1 800	2 000	2 200	2 400	1 050
Итого	10153	27140	29337	31995	35013	18377

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

Логистика производственных процессов включает в себя формирование системы материально-технического обеспечения производства, системы сбыта готовой продукции, а также интегрированной информационной системы управления производством [10].

Процесс материально-технического обеспечения (МТО) оказания услуг направлен на своевременную поставку необходимого оборудования, техники, мебели, спортивного инвентаря, посуды, продуктов питания, различных расходных материалов для бесперебойной работы зоны отдыха.

В ООО «Зона отдыха «Константиновка»» функцию МТО выполняет менеджер по снабжению. Его основные функции:

1. Поиск поставщиков и заключение с ними договоров;
2. Взаимодействие с поставщиками, поддержание взаимовыгодных отношений;
3. Контроль за соблюдением условий договоров с поставщиками, как со стороны поставщиков, так и со стороны ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

Для возведения жилых каркасных корпусов будет привлечена организация ООО "Разумное пространство".

Беседки и малые архитектурные формы из дерева планируется заказать в столярном цехе ИП Лесобазы МДС.

Строительство и оснащение бани (сауны) будет заказано у компании "Ваши Бани".

Для приведения в порядок и облагораживания территории зоны отдыха, отсыпки места под парковку автомобилей, «Персональное решение».

Для расчистки дна и ложа пруда будут привлечены специалисты компании Penza Dive Club.

Приобрести и заказать монтаж детского игрового и спортивного оборудования, а также малых архитектурных форм планируется у ООО «Двор Чудес».

Главными поставщиками ООО «Зона отдыха «Константиновка»» являются:

1. Мебельная Фабрика "Альбина" (г. Кузнецк).
2. Объединение РЭХТ (сантехника, посуда, текстиль, хозяйственные товары, бытовая техника и электроника).
3. Компания «Интервело» ((летний и зимний спортивный инвентарь и оборудование).
4. ООО «Объединенная продовольственная компания» (продукты питания).
5. Компания «Фортуна» (бытовая химия и средства гигиены).

Оставить заявку на бронирование номеров, ознакомиться со спектром предлагаемых услуг, посмотреть фотографии, почитать отзывы можно будет как непосредственно на территории зоны отдыха, так и по Интернету.

Также в Интернете ООО «Зона отдыха «Константиновка»» планирует размещать рекламу своих услуг.

Проект структуры сайта ООО «Зона отдыха «Константиновка»» представлен на рисунке 2.6.

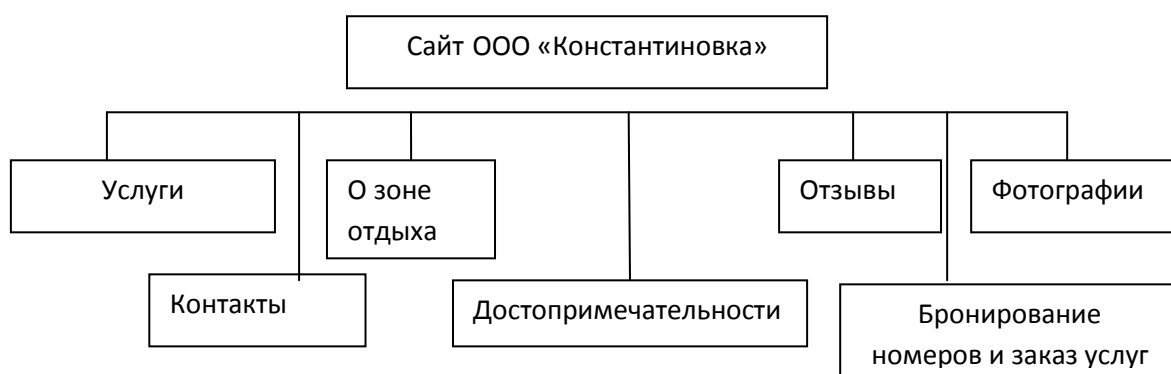


Рисунок 2.6 – Структура сайта зоны отдыха ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Разделы сайта будут включать информацию:

«Услуги» - обо всех видах и особенностях предоставления услуг ООО «Зона отдыха «Константиновка»»;

«Контакты» - о местонахождении с подробной схемой проезда, контактные телефоны, электронную почту менеджера по работе с клиентами;

«О зоне отдыха» - об истории создания, о сотрудниках, учредителях;

«Достопримечательности» - об интересных местах села Константиновка.

В разделе «Отзывы» посетители могут делиться своими впечатлениями об отдыхе в ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

В разделе «Фотографии» будут размещены снимки территории, жилых корпусов, различных мероприятий зоны отдыха.

В разделе «Бронирование номеров и заказ услуг » имеется возможность оформить бронь на размещение, обговорить и заказать желаемые услуги, а

также получить всю необходимую информацию у менеджера по работе с клиентами.

В результате анализе стоимости работ по созданию и продвижению сайта, было установлено, что в среднем необходимо потратить сумму в размере 16300 рублей: 11300 руб. на разработку и оформление сайта, 5000 руб. на продвижение сайта.

Для корпоративных клиентов предусмотрен выезд менеджера базы отдыха на работу к заказчику.

ООО «Зона отдыха «Константиновка»» будет использовать прямой канал распределения услуг, представленный на рисунке 2.7.

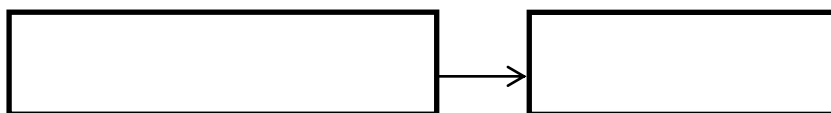


Рисунок 2.7 – Каналы распределения услуг ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

На уровень обслуживания посетителей зоны отдыха оказывают влияние различные факторы:

- метод продажи;
- квалификация персонала;
- возможность формирования пакета услуг по желанию клиента;
- соблюдение установленных правил оказания услуг;
- степень использования средств внутрифирменной рекламы и информации;
- внешний вид сотрудников, доброжелательность.

В процессе продажи любого товара, в том числе услуг загородной зоны отдыха, значительное место принадлежит методу продажи, то есть совокупности приемов осуществления всех основных операций, связанных с непосредственной реализацией услуг потребителям. Выбор метода продажи предопределяет уровень и структуру технологического процесса

обслуживания клиентов, существенно влияет на численность персонала базы отдыха, степень обеспеченности средствами коммуникации и информационными технологиями, величину расходов и другие показатели. Для зоны отдыха, расположенной вдали от мест скопления целевой аудитории в качестве средств расширения сбыта могут быть использованы разнообразные формы контакта с потенциальными клиентами:

- Личный контакт сотрудников с клиентами непосредственно на территории зоны отдыха, переговоры по телефону и при помощи Интернет-ресурсов. В частности целевой обзвон организаций с предложениями по проведению праздничных и деловых мероприятий;

- Косвенный контакт в различных вариантах: путем рассылки почтовых отправлений (писем, рекламных проспектов и т.д.) потенциальным клиентам.

- Продвижение в поисковых системах;

- Реклама в социальных сетях;

- Недорогая реклама в местных печатных изданиях.

В качестве складских помещений на территории зоны отдыха будут обустроены небольшие комнаты для хранения материальных ценностей в зависимости от их функционального назначения. Так, для хранения продуктов питания будет отведено тёмное помещение, примыкающее к кухне. Скоропортящиеся продукты будут располагаться в холодильном оборудовании, остальные – в шкафах. При этом на всех продуктах будут проставлены требуемые маркировки.

Для хранения спортивной техники и оборудования будет предусмотрен гараж.

Основными требованиями к помещениям, используемым в качестве складов, являются постоянная температура, отсутствие влажности, достаточная вентиляция.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗОНОЙ ОТДЫХА

3.1 Построение организационной структуры управления зоной отдыха

Организационная структура управления представляет собой состав, взаимодействие, соподчиненность, распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации [18].

Для определения основных подразделений предприятия формируется цели организации, функциональные направления для их реализации и ответственные лица (таблица 3.1) [16].

Таблица 3.1 – Функции организации и ответственные за их реализацию

Наименование функции	Ответственный
Предоставление услуг по организации загородного отдыха	Директор
1. Работа с персоналом	
1.1 Формирование персонала организации	
1.2 Разработка концепций новых услуг	
1.3 Организация рекламы	
2. Организация бухгалтерского, финансового и управленческого учета	Главный бухгалтер
2.1 Ведение бухгалтерского отчета и отчетности	
2.2 Учет материально-технической базы пансионата.	
2.3 Составление калькуляции на питание отдыхающих и персонала	
2.4 Расчет заработной платы персонала	
2.5 Финансово-экономическое планирование зоны отдыха	
2.6 Управление документацией по персоналу	
2.7 Закупка товаров для обслуживания и функционирования зоны отдыха	Менеджер по снабжению
3. Оказание услуг посетителям	Менеджер по работе с клиентами
3.1 Решением вопросов, связанных с бронированием номеров, оказание помощи клиентам при выборе услуг	
3.2 Организация и проведение деловых мероприятий	
3.3 Регистрация прибытия и отъезда отдыхающих и их размещением по номерам	
3.4 Постоянное дежурство в корпусе	
3.5 Проведение инструктажа отдыхающих	
3.6 Вызов такси клиентам	
3.7 Приём оплаты за услуги	
3.8 Разработка и исполнение культпрограммы	Культ организатор
3.9 Организация и проведение детских мероприятий	

Продолжение таблицы 3.1

3.10 Организация посещения бани (сауны) отдыхающими: подготовка парной, выбор подходящего веника	Банщик
3.11 Проведение инструктажа, рассказы о банной церемонии,	
3.12 Контроль за работой банного оборудования	
3.13 Услуги массажа веником	
3.14 Организация и проведение спортивных мероприятий	Спортивный инструктор
3.15 Предотвращение несчастных случаев на территории зоны отдыха	
3.16 Оказание медицинской помощи отдыхающим	Медработник
3.17 Обеспечение безопасного пребывания отдыхающих на пляже и в водоёме	
3.18 Оказание помощи пострадавшим	Спасатель
4. Организация питания отдыхающих и персонала	Шеф-повар
4.1 Закупка и хранение пищевых продуктов	
4.2 Приготовление пищи	Повар
4.3 Поддержание чистоты на кухне, мойка посуды	Работник кухни
4.4 Обслуживание отдыхающих во время принятия пищи	Официант
4.5 Приём оплаты за услуги питания	
5 Контроль работы персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых помещениях и на территории зоны отдыха	Заведующий хозяйством
5.1 Руководство строительно-ремонтными работами	
5.2 Уборка номеров и их подготовка к размещению новых постояльцев	Горничная
5.3 Уборка помещений зоны отдыха (кроме номеров)	Уборщица
5.4 Уборка территории зоны отдыха	Дворник
5.5 Замена и стирка постельного белья	Прачка
5.6 Сохранность материальных ценностей и орудий труда	Сторож
5.7 Проведение текущего ремонта оборудования зоны отдыха	Разнорабочий
5.8 Хранение, учёт и выдача материальных ценностей персоналу организации	Кладовщик
5.9 Сдача спортивного инвентаря, оборудования для приготовления пищи на открытом воздухе и пр. отдыхающим	

Организационная структура ООО «Зона отдыха «Константиновка»» отражает отношения линейно-функционального подчинения и специализации, что позволяет в достаточной степени эффективно реагировать на потребности клиентов (Приложение А).

Организационную структуру предприятия можно подразделить на 4 отдела, каждый из которых выполняет определенные функции:

1. Финансово-экономический отдел подчиняется директору, возглавляется главным бухгалтером, состоит из экономиста, менеджера по

снабжению, кассира и отвечает: за ведение бухгалтерского отчета и отчетности, составление калькуляции на питание отдыхающих и персонала, расчет заработной платы работников, учета финансовых средств, а так же за учет материально-технической базы зоны отдыха.

2. Отдел по работе с клиентами возглавляется заместителем директора по работе с клиентами и включает менеджера по работе с клиентами, администратора, культорганизатора, спортивного инструктора, банщика, отвечает за организацию и предоставление качественных услуг посетителям, регистрацию прибытия и отъезда отдыхающих, постоянное дежурство в корпусе, уборку в комнатах и на этажах, разработку и исполнение культпрограммы.

3. Столовая подчиняется непосредственно директору, возглавляется шеф-поваром, состоит из повара, официанток, работников кухни, отвечает за: приготовление пищи для отдыхающих и сотрудников зоны отдыха, закупку и хранение пищевых продуктов, обслуживание отдыхающих во время принятия пищи, уборку помещения столовой.

4. Хозяйственный отдел подчиняется директору, возглавляется заместителем директора по хозяйственной части, включает кладовщика, разнорабочего, сторожа, дворника, горничную, уборщицу, прачку и отвечает за: охрану зоны отдыха, создание нормальных бытовых условий, ремонт и обслуживание бытового и хозяйственного оборудования, учет и хранение материальных ценностей, обслуживание складов, уборка внешней территории, уход за зелеными насаждениями, столовой.

Линейно-функциональные структуры – это наиболее широко распространенные структуры для компаний среднего размера. Линейно-функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и конкретные обязанности. В принципе, создание линейно-функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и

черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. При этой департаментализации организация поделена на блоки, имеющие четкое очертание задач [20].

Таблица 3.2 - Анализ линейной – функциональной структуры ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. 2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов. 3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля. 4. Эффективность за счет специализации деятельности. 5. Централизованный контроль за стратегическим решениями. 6. Дифференциация и делегирования полномочий. 7. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию. 8. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях. 9. Улучшает координацию в функциональных областях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усложняются взаимосвязи. 2. Затрудняется координация. 3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации. 4. Содействие узкой специализации подразделений. 5. Трудности координации. 6. Ограниченная возможность для развития менеджеров. 7. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями. 8. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Для управления и осуществления процесса оказания услуг ООО «Зона отдыха «Константиновка»» необходим персонал численностью 37 человек (таблица 3.3) [35].

Таблица 3.3 – Состав и численность персонала ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Наименование профессии	Списочная численность, чел	Заработная плата, руб.	Всего расходы на зарплату, руб.
Директор	1	25000	25000
Главный бухгалтер	1	20000	20000
Шеф-повар	1	20000	20000
Заведующий хозяйством	1	20000	20000
Менеджер по работе с клиентами	3	14000	42000
Администратор	4	13000	52000
Культ организатор	1	10000	10000
Спортивный инструктор	2	12000	24000
Банщик	2	12000	24000
Медработник	2	15000	30000
Спасатель	2	15000	30000
Повар	2	10000	20000
Кухонный работник	2	6000	12000
Официант	3	7000	21000
Горничная	2	6000	12000
Уборщица	1	6000	6000
Дворник	1	6000	6000
Сторож	2	6000	12000
Разнорабочий	1	10000	10000
Прачка	1	5000	5000
Кладовщик	1	6000	6000
Итого	37		426000

Расходы на заработную плату составят 426 тыс. рублей в месяц.

Каждый кандидат на работу в ООО «Константиновка» проходит предварительный отбор путем первичного анализа документов кандидата, личного собеседования с директором и испытательного срока в два месяца, в течение которого проходит тестирование деловых, психологических и социальных качеств возможного работника. По окончании испытательного срока принимается решение о приеме на работу.

Работники столовой обязательно должны иметь санитарную книжку.

В процессе подбора сотрудников учитывается определенная система характеристик:

- дисциплинированность;
- отношение к труду;
- чистоплотность, опрятность;
- приятный внешний вид;
- компетентность и опыт работы;
- профессионализм;
- психологическая устойчивость;
- умение работать с людьми;
- навыки работы с документами и информацией;
- оперативность принятия и реализации решения;
- конфликтность;
- морально-этические черты характера.

Набор качеств может варьироваться в зависимости от конкретной должности, а также включать специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту должность.

Рейтинг по степени важности в балльной системе этих групп характеристик отражён на рисунке 3.1.

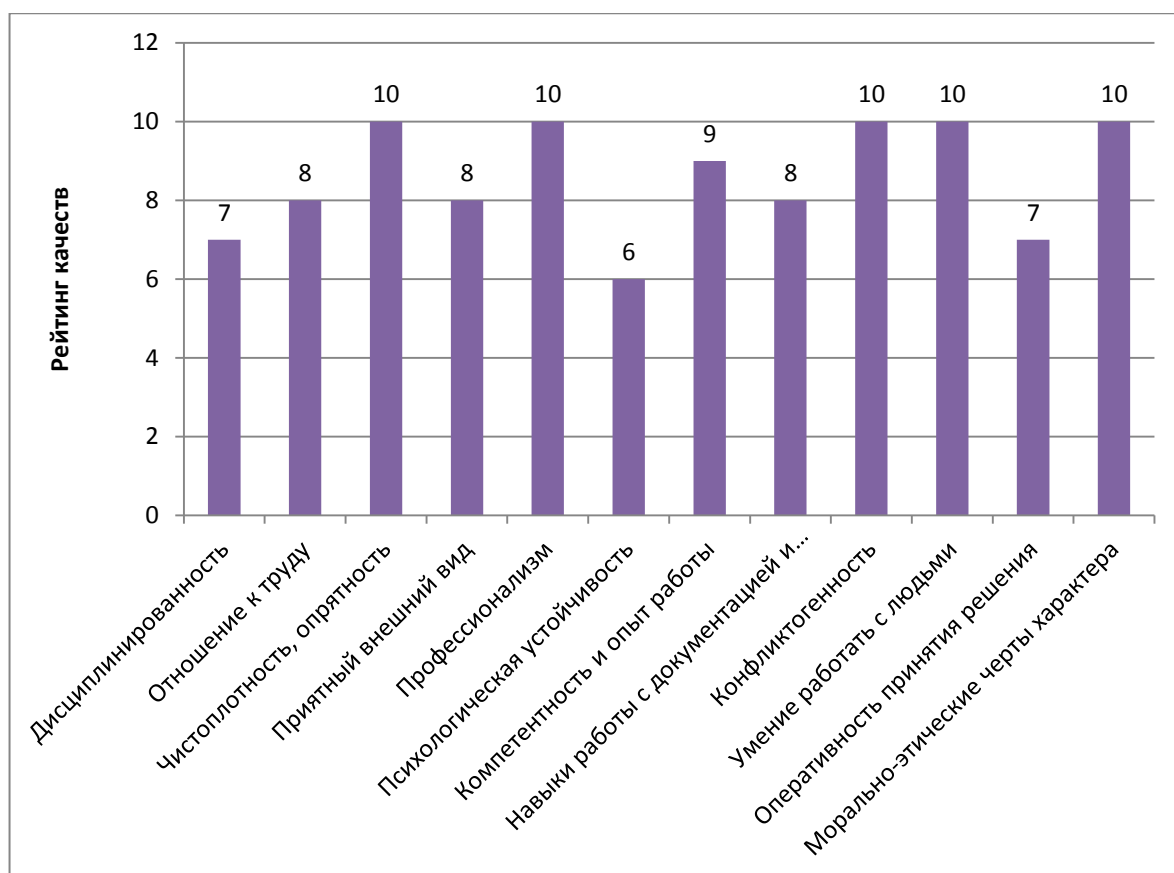


Рисунок 3.1 – Рейтинг характеристик критериев подбора персонала

Человеческий фактор в индустрии гостеприимства играет ведущую роль, является важным ресурсом предприятия. Во время обслуживания определяющее взаимоотношение - между работником и клиентом. Поэтому в первую очередь при подборе персонала в кандидате будут оцениваться такие качества как чистоплотность, опрятность, профессионализм, умение работать с людьми, конфликтogenность, морально-этические черты характера.

В ООО «Зона отдыха «Константиновка»» существуют следующие направления в работе с персоналом [17]:

- повышение квалификации персонала;
- планирование карьеры работников;
- мотивация сотрудников (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).

Так как ООО «Зона отдыха «Константиновка»» вновь создаваемая организация, то необходимо будет производить обучение новых

сотрудников. В этом случае планируется применять методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Подготовка персонала зоны отдыха в первую очередь должна базироваться на изучении социальной психологии, этики, делового этикета с широким использованием деловых игр и тестов. Персонал должен обладать «культурой обслуживания», под которой понимается уровень этических знаний, моральных принципов, нравственных навыков, проявляющихся в деятельности работников при обслуживании клиентов. Культура обслуживания направлена на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений.

В связи с тем, что деятельность зоны отдыха имеет значительный риск возникновения чрезвычайных ситуаций, персонал должен пройти соответствующую подготовку о поведении в экстренных случаях.

Специалисты будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы.

Сотрудники зоны отдыха периодически будут составлять план личной карьеры. План карьеры – это документ, в котором представлены варианты профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации. План карьеры обычно включает положения плана профессионального развития служащего и наименование должностей, на которых может быть проведена стажировка и временное исполнение должности, а также спланировано назначение необходимые для этого мероприятия по профессиональному развитию служащего [26].

Каждый сотрудник планирует для себя желаемые результаты на определенный период и пути их достижения на период не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как полная адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д.. При этом работнику необходимо знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то

каких показателей требуется добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

План карьеры будет включать:

1. Общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности);
2. Заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
3. Результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
4. Сведения о предшествующей подготовке в системе непрерывного обучения, в резерве кадров и т. п.;
5. Срок (указать годы), на который составляется план;
7. Наименование должностей, на которые может претендовать сотрудник;
8. Срок планируемого перемещения;
9. Планируемое направление и сроки обучения;
10. Другие сведения, представляющие интерес.

Планирование карьеры является одним из мощнейших средств мотивации персонала [36]. Также для сотрудников проектируемой зоны отдыха будут применяться следующие формы морального стимулирования:

- награждение почетными грамотами, дипломами и другими знаками,
- вывешивание портретов на Доске почета, которая будет обновляться один раз в полгода,
- благодарность, высказанная руководителем в присутствии всего коллектива,
- благодарность в приказе,
- выпуск листка-молнии о достижениях данного сотрудника,
- письменные поздравления конкретному лицу от руководства по случаю юбилея.

Использование моральных стимулов базируется на воспитании у сотрудников идейности и инициативности, чувства трудовой гордости, ответственности за судьбу своего коллектива. При этом должен обязательно соблюдаться принцип гласности поощрения. Каждый сотрудник должен иметь уверенность, что его достижения будут отмечены.

Материальные стимулы должны рационально сочетаться с моральными [40]. Система материального поощрения труда работников предполагает правильное соотношение уровня заработной платы и доплат сотрудников с их квалификацией, количеством и качеством труда, учитывает личный вклад каждого сотрудника при повышении должностного оклада, установлении доплат, выделении денежной премии, награждении ценным и памятным подарком, чтобы величина поощрения соответствовала достигнутым успехам сотрудника.

Помимо премий, выплачиваемых по итогам работы за полугодие, сотрудникам ООО «Зона отдыха «Константиновка»» будет предоставлен пакет льгот, который включает:

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплату обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (через проведение тренингов и семинаров);
- оплата проезда к месту работы и обратно;
- компенсация расходов на бензин работникам, добирающимся на работу на личном транспорте и подвозящих своих коллег;
- скидки на услуги зоны отдыха;
- оплата отдыха детей сотрудников;
- компенсация за использование личных средств связи.

Сотрудник, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствует заботу со стороны

руководства компании и более ответственно относится к результатам своего труда.

Стиль управления авторитарный, жесткий, но справедливый. Если подчиненный добросовестно выполняет свои обязанности, претензий к нему нет, за качество работы имеются стимулирующие выплаты в виде премий.

Для каждого сотрудника зоны отдыха имеются должностные инструкции, которые должны соблюдаться в беспрекословном порядке. В качестве примера приведены должностные инструкции директора.

Директор:

- осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- утверждает штатное расписание, заключает трудовые договора с работниками организации, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- совершает сделки от имени организации;
- открывает в банках счета организации;
- планомерно требует от бухгалтера отчетности;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками организации;
- исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности организации и обеспечения её нормальной работы.

Обязанности директора:

- осуществлять руководство текущей деятельностью организации;
- организовывать работу и эффективное взаимодействие отделов организации;
- обеспечивать выполнение текущих и перспективных планов;
- обеспечивать разработку планов работы исходя из заключенных хозяйственных договоров, установленных заданий и экономических перспектив;
- обеспечить рентабельность работы организации;

- обеспечить соблюдение законности в деятельности организации;
- представлять интересы предприятия при рассмотрении административных, финансовых, хозяйственных, трудовых дел в судах и других органах.

3.2 Формирование стратегий организации

Как известно, основная общая цель организации (миссия) образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство [34].

Миссия зоны отдыха ООО «Зона отдыха «Константиновка»» – организация загородного отдыха и активного досуга людей на лоне живописной природы с городским комфортом по доступной цене.

С учетом сформулированной миссии поставлены следующие цели:

- завоевание рынка сбыта и овладение как можно большей долей рынка;
- постоянное обновление ассортимента предлагаемых услуг и направлений;
- установление приемлемых цен на все виды услуг;
- поиск и внедрение новейших технологий и услуг;
- повышение квалификации и навыков «культуры сервиса» сотрудников;
- изучение потребностей клиентов.

Дерево целей ООО «Зона отдыха «Константиновка»» представлено на рисунке 3.2.

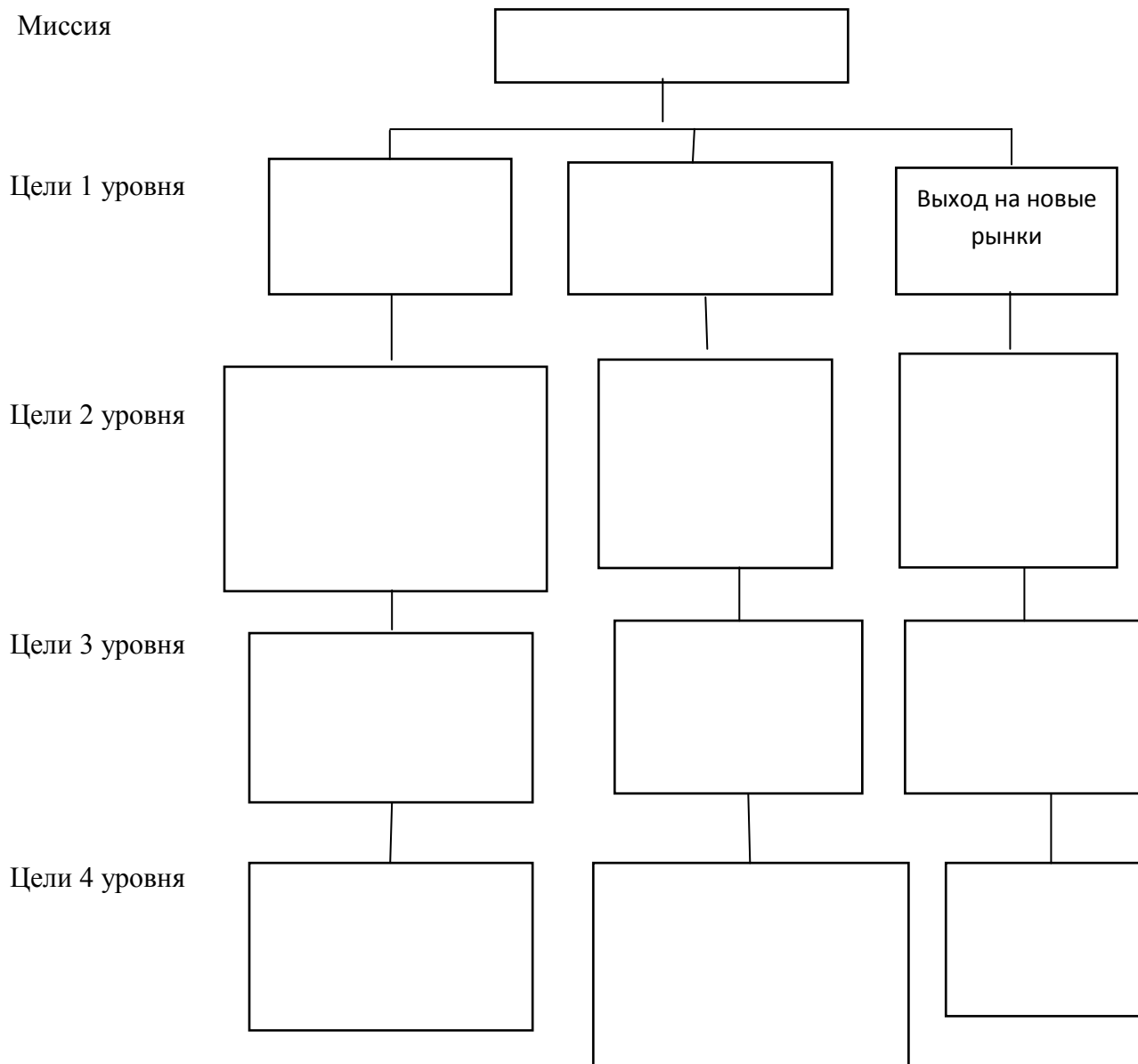


Рисунок 3.2 – Дерево целей ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Достижение любых целей требует определенной деятельности сотрудников организации, то есть совокупности поступков, активного поведения. Деятельность характеризуется такими чертами, как пространственно-временная определенность, стихийность или планомерность, самостоятельность или подчиненность и т.п. [32].

Если деятельность полностью или частично приводит достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности,

как потенциальная эффективность; реальная же зависит от степени достижения самих целей, то есть от полученных на практике результатов.

Цели 1 уровня являются общими целями организации, поскольку они ориентированы на достижение финансовой устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности и завоевание рынка.

В современных условиях общие цели формируются, как правило, в совместном диалоге высшего руководства организации, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива.

Цели 2, 3, и 4 уровня относятся к специфическим целям организации, поскольку они разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации им общих целей. Эти цели охватывают средние и краткосрочный период. Цели 2 и 3 уровня являются операционными, поскольку они ставятся отдельными работниками, а цель 4 уровня является оперативной – потому что стоит перед подразделением. В одной из статей, посвященной управлению подразделением [15].

На рисунке 3.2 показано, как цели ООО «Зона отдыха «Константиновка»» вытекают друг из друга и образуют дерево, от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели (цели 1 уровня), которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим. Данная «конструкция» наглядно показывает, что для реализации миссии нужно достичь общеорганизационных целей (цели 1 уровня), что в свою очередь требует осуществления специфических (цели 2, 3 и 4 уровней).

Для компании, занимающейся непосредственным обслуживанием людей, эффективным механизмом реализации миссии является система ценностей.

Ценности — это руководство к действиям и жизненным принципам, по которым люди сверяют, что действительно для них важно и значимо, а что не существенно, и, исходя из этого, по-разному формируют свое поведение и отношение в определенных ситуациях.

Все сотрудники зоны отдыха должны обладать положительными морально-этическими качествами и чётко следовать философии компании.

Для ООО «Зона отдыха «Константиновка»» были определены следующие ценности: максимальное удовлетворение запросов клиентов, профессионализм, надежность (выполнение обещаний, данных клиентам, партнерам и самим себе), высочайшее качество услуг, командный дух, эффективность (стремление к максимальным результатам при оптимальном использовании ресурсов), вера в успех (поиск новых путей для достижения целей), амбициозность.

Для анализа внешней среды зоны отдыха «Константиновка» был применён четырехэлементный стратегический анализ – PEST-анализ [25]. Результаты анализа показаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Таблица весов факторов внешней среды ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
Политические	ПП1	Бюрократизация чиновников	Гп = 2	Гп1 = 2	Рп1 = 4
	ПП2	Федеральные и региональные программы в защиты окружающей среды, развития внутреннего туризма		Гп2 = 2	Рп2 = 4
	ПП3	Изменение налогового законодательства		Гп3 = 4	Рп3 = 8

Продолжение таблицы 3.4

Экономические	ЭЭ1	Доступность кредитных ресурсов	Гэ = 4	Гэ1 = 4	Rэ1 = 16
	ЭЭ2	Уровень инфляции		Гэ2 = 3	Rэ2 = 12
	ЭЭ3	Рост ёмкости рынка		Гэ3 = 4	Rэ3 = 16
	ЭЭ4	Изменение цен на ресурсы		Гэ4 = 4	Rэ4 = 16
	ЭЭ5	Рост курса доллара и евро		Гэ5 = 3	Rэ5 = 12
Технологические	ТТ1	Доступность современных технологий организации загородного отдыха	Гт = 2	Гт1 = 3	Rт1 = 6
	ТТ2	Наличие на рынке современного спортивного оборудования и инвентаря		Гт2 = 2	Rт2 = 4
	ТТ3	Развитие инфраструктуры рынка		Гт3=3	Rт3=6
Социально-демографические	ТС1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	Гс = 4	Гс1 = 3	Rт1 = 12
	ТС2	Рост рождаемости		Гс2 = 3	Rт2 = 12
	ТС3	Сильное расслоение общества по доходам		Гс3 = 3	Rт3 = 12
	ТС4	Террористические угрозы в зарубежных странах		Гс4=4	Rт4=16

Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.5 «Профиль среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов посредством PEST-анализа дается оценка: важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая; влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Таблица 3.5 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	$R_{П1} = 4$	1	-	-4
ПП2	$R_{П2} = 4$	4	+	+16
ПП3	$R_{П3} = 8$	4	+	+32
ЭЭ1	$R_{Э1} = 16$	2	+	+32
ЭЭ2	$R_{Э2} = 12$	2	-	-24
ЭЭ3	$R_{Э3} = 16$	3	+	+48
ЭЭ4	$R_{Э4} = 16$	2	-	-32
ЭЭ5	$R_{Э5} = 16$	2	+	+32
ТТ1	$R_{Т1} = 6$	2	+	+12
ТТ2	$R_{Т2} = 4$	2	+	+8
ТТ3	$R_{Т3} = 6$	2	+	+12
ТС1	$R_{Т1} = 12$	2	+	+24
ТС2	$R_{Т2} = 12$	3	+	+48
ТС3	$R_{Т3} = 12$	3	+	+48
ТС4	$R_{Т4}=16$	3	+	+48

Как показывает проведенный анализ, из политических факторов наиболее значимо изменение налогового законодательства, из технологических факторов наибольшее положительное влияние оказывают доступность современных технологий организации загородного отдыха и развитие инфраструктуры рынка.

Среди экономических факторов наиболее благоприятным является доступность кредитных ресурсов, увеличение, рост курса доллара и евро, то есть наблюдается повышение интереса к услугам загородных зон отдыха, что обуславливает высокий потенциал рынка.

Одинаковое максимальное влияние среди социально-демографических факторов оказывают рост рождаемости, сильное расслоение общества по доходам, террористические угрозы в зарубежных странах так это может привлечь новых клиентов организации.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо,

внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных [24].

Результаты экспертного анализа внутренней среды ООО «Зона отдыха «Константиновка»» по её основным направлениям по 5-балльной шкале показан в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ факторов внутренней среды ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны		Слабые стороны		
1	2	3	4	5	6
Продуктовый блок					
Аренда жилых помещений		4			
Аренда беседок	5				
Спортивные площадки		4			
Баня и сауна		4			
Организация и проведение различных мероприятий		4			
Прокат спортивного инвентаря		4			
Пляж		4			
Детская площадка		4			
Итоговая оценка продуктового портфеля	4,1				
Функциональный блок					
Формирование программы маркетинга			3		
Система сбыта			3		
Итоговая оценка функционального блока	3				
Ресурсный блок					
Материально-технические ресурсы	3,3				
Рабочие места			3		
Оборудование			3		
Наличие средств связи		4			

Продолжение таблицы 3.6

Трудовые ресурсы	4				
Состав и комплектность руководителей		4			
Состав и квалификация и личностные качества персонала		4			
Информационные ресурсы	3				
Научно-техническая информация			3		
Методическая информация			3		
Финансовые ресурсы	3,7				
Возможность инвестирования собственных средств			3		
Обеспеченность оборотными активами		4			
Обеспеченность средствами на заработную плату		4			
Итоговая оценка состояния ресурсного блока	3,5				
Организационный блок					
Организационная структура	3				
Конфигурации			3		
Функции (состав и качество труда)			3		
Качество внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей			3		
Разделение прав, обязанностей и ответственности по звеньям			3		
Организационная культура	4				
Коммуникационная система общения и язык общения		4			
Традиции, ценности, опыт и вера в возможности компании		4			
Трудовая этика		4			
Мотивированность		4			
Итоговая оценка состояния организационного блока	3,5				
Управленческий блок					
Общее и функциональное управление		4			
Проектное управление		4			
Система управления	4				
Планирование		4			
Организация			3		
Контроль			3		
Стимулирование			3		
Стиль управления			3		
Итоговая оценка состояния управленческого блока	3,3				

В результате проведенных исследований было выявлено, что внутренняя среда организации оценивается в 3,3 балла. У ООО «Зона отдыха «Константиновка»» достаточно высокий внутренний потенциал развития, однако имеются финансовые, организационные, управленческие и функциональные проблемы, обусловленные её становлением, которые необходимо учесть при разработке стратегии развития.

Таким образом, следует отметить, что у организации есть все возможности обеспечить конкурентное оказание услуг по организации загородного отдыха.

По завершении анализа внешней и внутренней среды организации необходимо провести SWOT-анализ [25], в котором определяются сильные и слабые стороны организации, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных целей (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – SWOT-анализ ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество услуг. 2. Выгодное место расположения – на берегу. 3. Высококвалифицированный персонал широкого профиля. 4. Возможность обратиться в организацию через сайт в интернете. 5. Индивидуальный подход к клиентам. 6. Сплоченный коллектив единомышленников. 7. Активное, целеустремленное руководство. 8. Наличие практики обучения персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие затраты на оказание услуг. 2. Незнание организации. 3. Менее развитая система продвижения услуг в силу недостаточности финансовых ресурсов. 4. Отсутствие возможности снижения издержек.

Продолжение таблицы 3.7

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий потенциал рынка, обусловленный ростом отрасли загородного отдыха. 2. Увеличение интереса потребителей к отдыху в пределах страны. 3. Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов. 4. Удорожание отдыха на черноморском побережье. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост конкуренции на рынке загородного отдыха. 2. Возможность изменения потребительских предпочтений. 3. Конкуренты с заработанной репутацией и известностью на рынке. 4. Рост цен на ресурсы. 5. Перебои и проблемы с предоставлением услуг.

Учитывая лидирующую позицию ООО «Зона отдыха «Константиновка»» по ассортименту предлагаемых услуг, сегментацию рынка в качестве стратегии функционирования принимается стратегия дифференциации. Для того чтобы выбранная стратегия обеспечивала длительное и более прибыльное конкурентное преимущество организации, необходимо основываться на качестве услуг и превосходном обслуживании клиентов.

При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности необходимо правильно выбрать инновационную стратегию, которая подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.

Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей.

В начале своей деятельности зона отдыха будет использовать наступательную инновационную стратегию. Это требует мобилизации

ресурсов, концентрации деятельности на развитии, внедрения новых видов услуг, внедрения эффективных систем продвижения услуг и других мероприятий.

В дальнейшем под воздействием усиления конкуренции и бурного роста рынка ООО «Зона отдыха «Константиновка»» планирует перейти к защитной стратегии.

В качестве стратегии маркетинга была определена стратегия расширения номенклатуры.

Определим основные направления маркетинговой стратегии организации (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Основные направления стратегии маркетинга

Направление стратегии	Краткое содержание стратегии	Форма выражения
Продукт (услуга)		
1. Усовершенствование услуг	Усовершенствование услуги без изменения цены	Качество обслуживания, изменение содержания услуг и др.
2. Модификация услуг	Разработка новых видов услуг на основе имеющейся концепции	Новые виды услуг
3. Дифференцирование	Предложение различного набора услуг по группам потребителей	Анализ продуктового ряда
4. Оптимизация продуктового ряда	Исключение видов услуг, не соответствующих требованиям рынка	Анализ продуктового ряда
5. Расширение ассортимента	Расширение ассортиментного ряда услуг	Новые виды услуг для имеющихся сегментов рынка
6. Диверсификация	Создание новых видов услуг (расширение ассортимента) и освоение новых рынков	Новые виды услуг для имеющихся сегментов рынка

Продолжение таблицы 3.8

7. Технологии	Внедрение новых способов предоставления услуг	
Рынок		
8. Расширение рынка	Освоение новых рынков, на которых можно предоставлять имеющиеся услуги	Каналы сбыта
Цена		
9. Цена проникновения	Низкие цены при продвижении услуг на рынок для увеличения спроса и объема продаж	Целевые группы потребителей и каналы сбыта
10. Стандартизация цен	Единая структура цен на одну и ту же услугу в целях формирования одинакового имиджа в глазах потребителей	
Стимулирование сбыта - реклама		
11. Расширение целевых групп	Информирование новых целевых групп об имеющихся и новых видах услуг на рынке	

Стратегия конкурентоспособности предполагает стратегию развития услуги [12]. Отрасль характеризуется высокими темпами развития и технологическими изменениями, наличием конкурентов с хорошей репутацией, поэтому целесообразным видится реализация стратегии «развития услуги», которая предполагает увеличение объемов реализации услуг через их улучшение.

3.3 Управление качеством в ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Управление качеством — деятельность оперативного характера, осуществляемая руководителями и персоналом организации, воздействующими на процесс создания продукции (оказания услуг) с целью обеспечения её (их) качества путём выполнения функций планирования и контроля качества, коммуникации (информации), разработки и внедрения мероприятий и принятия решений по качеству.

Каждое предприятие сферы услуг, если оно стремится привлечь и сохранить своих клиентов, обязано гарантировать определенные стандарты и условия обслуживания, которые бы изначально были для них понятны и привлекательны. Стандарты эти закрепляются классификационными системами, которые разрабатываются соответствующими государственными органами или предпринимательскими ассоциациями.

Существуют различные подходы к толкованию качества услуг (обслуживания).

1. Качество, как совокупность свойств и характерных особенностей услуги, удовлетворяющей запросы потребителя. Согласно ГОСТу России «Услуги населению. Термины и определения», «качество услуги — совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя».

2. Качество - отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента.

3. Качество может рассматриваться как техническое и функциональное. Техническое качество касается материальной составляющей услуги: средств размещения (инфраструктуры (мебель, постельное белье, архитектура и дизайн здания)) и прочих материальных атрибутов услуг (например, качество питания).

Функциональное качество — это качество процесса предоставления услуги, или качество обслуживания. В процессе взаимодействия с исполнителями услуги потребители проходят несколько этапов. Функциональное качество придает услугам средств размещения такую характеристику, как изменчивость качества, т.е. качество, зависит от того, кто и при каких условиях оказывает услуги. Следовательно, ключевая роль в обеспечении функционального качества отводится персоналу зоны отдыха, который характеризуется личными качествами, образованием и уровнем подготовки.

Весь персонал вовлекается в работу по качеству. Установлены жесткие требования к руководящему персоналу, предполагающие дисциплинарные и материальные меры за упущения в работе по качеству, за нежелание или неумение выполнять свои обязанности.

Зона отдыха создает СМК на базе реально существующей документации и положений о подразделениях и сразу разрабатывает документы (регламенты), описывающие процессы.

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- соответствовала целям организации;
- включала обязательство, соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- создавала основы для поставки и анализа целей в области качества;
- была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- анализировалась на постоянную пригодность.

Система качества должна включать следующие элементы:

- эффективное управление организацией на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- нормативное описание процессов;
- наличие корпоративной культуры;
- применение квалификационных требований к работникам;
- введение нормирования труда;
- справедливую оценку и мотивацию труда [37].

В зоне отдыха проводится работа по внедрению системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000 по всем направлениям деятельности.

Основные этапы внедрения СМК в организации показаны на рисунке 3.3.

На первом этапе предприятие принимает решение о целесообразности внедрения СМК, исходя из перспективы развития и с учетом внутренних возможностей. Руководство предприятия решает, каким образом создавать и внедрять СМК: собственными силами или путем привлечения специализированной фирмы.

На втором этапе производятся установление и описание процессов по основным видам деятельности, устанавливаются виды деятельности в СМК.

На третьем этапе устанавливаются структура, состав и правила классификации документации СМК предприятия.

На четвертом этапе в организации создается служба внутреннего аудита, вводятся в действие документы СМК, осуществляется проверка соблюдения требований документов, анализ результатов внедрения и, при необходимости, соответствующая корректировка правил и процедур СМК. Определяется степень соответствия созданной СМК требованиям ИСО 9001:2008. Для этого можно воспользоваться услугами внешних аудиторов или провести самооценку.



Рисунок 3.3 – Этапы внедрения СМК в ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

На пятом этапе выбирается орган для сертификации СМК и заключается соответствующий договор.

В зоне отдыха проведены процессы сертификации (подтверждение органом по сертификации соответствия реализуемых потребителю услуг требованиям законодательных и нормативных документов по обслуживанию туристов) и стандартизации услуг (подтверждение и обеспечение поддержания заявленного уровня качества и безопасности потребления услуг, защита интересов потребителей от недобросовестной конкуренции на рынке).

Согласно международному стандарту ИСО 9001:2000 для предоставления высококачественных услуг требуется:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством - в частности.

Третий из перечисленных факторов качества позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Для определения качества услуги средства размещения существует еще один важный аспект, касающийся такой ее основополагающей характеристики, как безопасность. Безопасность для потребителя заключается в невозможности нанесения услугой вреда его жизни, здоровью или имуществу. Услуги должны учитывать интересы туристов, быть безопасными для жизни, здоровья туристов и соответствовать требованиям ГОСТ 28681.3/ГОСТ Р 506442 [8].

Управление качеством предполагает наличие следующих управленческих систем в зоне отдыха, контролирующих организацию и предоставление услуг:

- система подбора персонала и его обучение – необходимо подбирать работников с учётом их знаний, навыков, способностей для предоставления услуг высокого качества, а также постоянно заниматься повышением квалификации персонала;

- система контроля за качеством и стандартизацией процесса предоставления услуг. При определении стандартов обслуживания руководство зоны отдыха должно четко представлять себе, какую идею оно пытаются донести до своих клиентов. Поэтому в зоне отдыха разрабатывается собственный кодекс стандартов. Стандарты должны быть гибкими и отражать требования и пожелания клиентов, в первую очередь клиентов постоянных. Под стандартами подразумевается не только правильная техника обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, к отдыхающим;

- система контроля степени удовлетворенности клиентов строится на основе анализа их жалоб и предложений, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг. Жалобы могут быть использованы как ценный источник формирования преимуществ перед конкурентами, так как указывают на возможные пути совершенствования работы, удовлетворения недовольных клиентов.

Процедура проведения внутренних аудитов СК включает в себя выполнение работ в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001, ИСО 9004, ИСО 90011.

Годовой план проведения внутренних проверок СК согласовывается с руководителями задействованных в нем подразделений. Масштаб и объект аудитов зависят от ее цели: может проверяться как вся система качества, так и отдельные ее элементы.

Для отдельных подразделений устанавливается различная периодичность аудитов, но не реже одного раза в два года.

К рабочим документам по внутренним аудитам относятся:

- программа проведения аудитов;
- протоколы совещаний, проводимых в ходе аудита;
- бланки для записей наблюдений аудиторов (контрольные листы);
- отчет по результатам аудитов.

Программы аудитов разрабатываются на основании «Плана внутренних аудитов элементов системы качества». Программу конкретного аудита составляет руководитель группы и, при необходимости, с участием аудиторов.

Программа аудита включает:

- наименование проверяемого подразделения;
- основания для проверки;
- цели, причины, масштаб проведения данного аудита;
- состав группы аудиторов;
- график работ, включая совещания, по срокам;
- сроки и формы обобщения, рассмотрения, согласования и утверждения результатов аудита и отчета;
- ссылки на соответствующие стандарты, методические и рабочие документы.

Таким образом, для достижения успеха и конкурентного преимущества на рынке зоне отдыха требуется наличие системы стратегического планирования, стремление руководства к повышению качества услуг, высокие стандарты обслуживания, система контроля за предоставлением услуг, система удовлетворения жалоб отдыхающих.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа Project Expert.

ООО «Константиновка» в 2017 году планирует предоставить «Зона отдыха «Константиновка»» различные услуги 10153 клиентам.

В таблице 3.9 представлены данные о налоговом окружении ООО «Зона отдыха «Константиновка»». Оно включает страховые взносы во внебюджетные фонды, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, налог на прибыль [3].

Таблица 3.9 – Налоговое окружение ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Наименование налогов	Ставка	Налогооблагаемая база	Период начисления
Страховые взносы во внебюджетные фонды в ПФР, ФСС РФ и ФОМС	ФСС – 2,9%; ПФР – 22%; ФФОМС – 5,1%.	Заработная плата	Ежемесячно
Налог на добавленную стоимость	18 %	Общая стоимость продаж	Ежеквартально
Налог на имущество	2 %	Все имущество (движимое и недвижимое)	Один раз в год
Налог на прибыль	20 %	Прибыль	Ежемесячно

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала [33], сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 4500000рублей и кредита, равного 4400000 рублей (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Источники финансирования проекта

Собственные средства		Заемные средства		Итого	
руб.	%	тыс. руб.	%	руб.	%
4500000	57	4400000	43	7900000	100,0

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2017 по 2022 годы. В дальнейшем, если проект окажется выгодным, то срок его реализации будет продлен.

Предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, офисные помещения, материалов, и так далее) необходимы в общей сложности 8900000 рублей.

В качестве учредителя предприятия выступит частный инвестор, который будет непосредственно заниматься разработкой и реализацией данного проекта. Учредители вносят стартовый капитал на общую сумму 4500000 рублей. Остальные средства планируется взять в кредит. Эти средства пойдут на аренду и подготовку офисных помещений, приобретение оборудования, затраты на доставку, установку, настройку покупаемого оборудования. Привлекается кредит на сумму 4400000 рублей под 21 % годовых на 4 года. Его выплата будет производиться ежемесячно равными платежами. Средства пойдут на формирование первоначального оборотного капитала. Со временем предусмотрен выкуп арендуемых производственных площадей.

В таблице 3.11 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «Зона отдыха «Константиновка»». Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с долгосрочным вложением капитала [41].

Таблица 3.11 – Перечень основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Составление проектной документации	14	01.07.2017	14.07.2017	60 000,00
Покупка земельного участка	14	01.07.2017	14.07.2017	1000000,0
Строительство зданий	42	15.07.2017	25.08.2017	3000000,0

Продолжение таблицы 3.11

Оснащение помещений	14	25.08.2017	08.09.2017	3371975,9
Благоустройство территории	15	25.08.2017	09.09.2017	70373,8
Подбор и наём персонала	14	25.08.2017	08.09.2017	10053
Оказание услуг	...	10.09.2017	...	

В начале своей деятельности ООО «Зона отдыха «Константиновка»» должно составить проектную документацию, на что отводится 14 дней.

На втором этапе планируется приобрести земельный участок в с. Константиновка стоимостью 1000000 рублей.

На третьем этапе будут построены жилые и административные здания. Предполагаемая стоимость - 3000000 рублей, время выполнения – 42 дня.

Параллельно с 25.08.2017 будут осуществляться четвёртый, пятый и шестой этапы, которые состоят в оснащении помещений, благоустройстве территории и подборе и найме персонала.

На оснащение помещений: покупку мебели, оборудования, электроники, бытовой техники, текстиля, спортивного инвентаря планируется потратить 3371975,9 рублей.

Стоимость этапа подбора персонала, включающего помещение объявлений в СМИ, проведение собеседований, и так далее, оценивается в 10053 рубля.

Проектируемая организация ООО «Зона отдыха «Константиновка»» начнёт осуществлять свою деятельность по предоставлению услуг загородного отдыха после завершения всех подготовительных этапов с 10.09.2017 г.

Активами являются организационная, электронная, бытовая техника, оборудование, здания и сооружения. Активы будут поставлены на баланс и учтены по первоначальной стоимости, которая складывается из стоимости покупки, транспортировки и монтажа. Способ начисления амортизации на ООО «Зона отдыха «Константиновка»» - линейный. Норма амортизации на технику составляет 30%, 2,5% на здания, 10% - оборудование.

Общая численность на начальном этапе работы предприятия будет составлять 37 человек. За 1 месяц предполагается выплачивать заработную плату в размере 426 000,00 руб., а в год - 5112000 руб. Данные о заработной плате персонала представлены в таблице 3.3.

Затраты, которые будут понесены ООО «Зона отдыха «Константиновка»» в процессе оказания услуг делятся на прямые и косвенные. Прямые расходы непосредственно связаны с оказанием услуг и по установленным нормам относятся на их себестоимость (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Прямые материальные издержки на оказание услуг ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.							
	Вид услуги							
	Комплекс услуг	Аренда жилых помещений	Аренда беседок	Услуги по организации коллективных мероприятий	Комплексный обед	Аренда бани и сауны	Организация охоты и рыбалки	Прокат спортивного инвентаря
Продукты питания	1000	-	-	1000	300	-	-	-
Офисные канцтовары	15	6	2	30	3	9	9	9
Средства гигиены	200	200	-	-	-	200	-	-
Бытовая химия	60	60	40	-	60	60	-	-
Всего	1275	266	42	1030	363	269	9	9

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием процесса оказания услуг и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному организацией. К ним относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема оказанных услуг. Это:

1. Затраты на управление, то есть связанные с деятельностью управленческого персонала и работников, оказывающих непосредственное

содействие управленческому персоналу. Рассчитываются в размере 5% от прямых затрат;

2. Затраты на обеспечение процесса оказания услуг (20 % от прямых затрат):

- Поддержание порядка на территории зоны отдыха;
- Коммунальные платежи, в т. ч. электроэнергия;
- Ведение бухгалтерии;
- Амортизация оборудования;
- Транспортные расходы;
- Оплата услуг сторонних организаций.

3. Затраты на маркетинг, то есть связанные с деятельностью по продвижению услуг зоны отдыха. Принимаются в размере 5 % от выручки;

Цены на услуги ООО «Зона отдыха «Константиновка»» без и с учётом НДС представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Цены на услуги ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Наименование услуги	Цена с НДС, руб.
Комплекс услуг	1 824,20
Аренда жилых помещений	1 013,45
Аренда беседок	354,71
Услуги по организации коллективных мероприятий	1 520,17
Комплексный обед	405,38
Аренда бани и сауны	608,07
Организация охоты и рыбалки	506,72
Прокат спортивного инвентаря	405,38

Операционный план ООО «Зона отдыха «Константиновка»» с июля 2017 по июнь 2022 года был представлен в таблице 2.1.

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в документах управленческого учета предприятия:

- план привлечения и использования денежных средств (Приложение Б);

- план формирования финансовых результатов (Приложение В).

Анализ плана о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат предприятия, получить объективную оценку ее операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, план финансовых результатов отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал вкладчиков предприятия под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде [38].

Валовой объем продаж за анализируемый период увеличится с 8 265 641,20 руб. до 33 424 857 руб. в 2021 году.

Чистый объем продаж за расчетный период увеличится с 7 947 584 руб. до 32 232 283 руб. в год.

Валовая прибыль за расчетный период деятельности организации вырастет с 4 293 016 руб. до 18 359 983 руб. в год.

Налогооблагаемая прибыль появляется у предприятия в 2018 году в сумме 1 868 626 руб. Размер чистой прибыли в этот период составит 1 663 864 руб., а на конец рассматриваемого срока - 5 048 426 руб. в год.

Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение на первый год после начала работы. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 17 115 943 рублей в последнем месяце проекта – июне 2022 года. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

Результаты расчета показателей эффективности проекта ООО «Зона отдыха «Константиновка»» представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Показатели эффективности проекта ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	38
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	41
Средняя норма рентабельности - ARR, %	43,86
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	7 979 169
Индекс прибыльности - PI	1,76
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	47,07
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	20,83

Анализ таблицы 3.14 показывает, что период окупаемости проекта составил 38 мес., а дисконтированный период окупаемости 41 мес. Индекс прибыльности равен 1,76, средняя норма рентабельности проекта – 43,86%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупятся, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Проведенные финансовый анализ, исследования внешней и внутренней среды организации позволяет сделать выводы о целесообразности финансирования и реализации проекта ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый человек нуждается в отдыхе, проведении досуга. При этом не у всех есть возможность отправиться в продолжительный отпуск вдали от дома. Поэтому среди городского населения набирает популярность посещение пригородных зон отдыха. Способствуют развитию данной тенденции и современные условия экономического кризиса, опасность выезда за границу.

Спектр услуг, предоставляемых зонами отдыха достаточно широк. Он включает не только организацию досуга, но и возможность проведения деловых, праздничных, спортивных мероприятий.

Рынок загородного отдыха не достиг своего насыщения даже наполовину, но развивается бурными темпами и имеет очень большой потенциал роста.

На основании выше отмеченного с уверенностью можно сказать, что открытие базы отдыха является перспективным направлением бизнеса.

Проектируемую организацию ООО «Зона отдыха «Константиновка» планируется разместить в одноимённом селе Пензенской области. В данном регионе на рынке загородного отдыха было выявлено 17 компаний. Основные конкурентные преимущества, используя которые ООО «Зона отдыха «Константиновка» планирует занять 8% данного рынка – выгодное месторасположение (вблизи города, но берегу водоёма), большой спектр услуг высокого качества, ориентация на широкие слои потребителей.

Ценовая категория, в которой представлены услуги ООО «Константиновка» занимает средний ценовой диапазон.

Заказать ту или иную услугу клиенты смогут у менеджера по работе с клиентами на территории зоны отдыха, либо вызвав его к себе на работу, на дом, по телефону, с помощью интернет ресурсов.

Марочный знак ООО «Константиновка» будет представлять собой графическое изображение луга, дерева и водоёма, что даёт ассоциацию с

природой, предполагает намек на содержание и предназначение услуг, легко для узнавания и запоминания.

Миссия зоны отдыха ООО «Константиновка» – завоевание значительной доли рынка загородного отдыха и активного досуга людей на лоне живописной природы с городским комфортом по доступной цене.

Организационная структура зоны отдыха «Константиновка» отражает отношения линейно-функционального подчинения и специализации, что позволяет в достаточной степени эффективно реагировать на потребности клиентов.

Для обеспечения процесса оказания услуг планируется создать штат сотрудников в количестве 37 человека. В ООО «Константиновка» будут реализованы следующие направления в работе с персоналом: повышение квалификации, планирование карьеры, мотивация сотрудников.

При проведении SWOT-анализа было установлено, что, не смотря на ряд имеющихся угроз во внешней среде, за счет имеющихся сильных сторон ООО «Константиновка» может воспользоваться возникающими возможностями и стать конкурентоспособной на рынке. В качестве стратегии функционирования принимается стратегия дифференциации.

Произведенные расчеты финансовых результатов деятельности компании показали, что она начнёт получать прибыль со второго года, размер которой в последующие периоды будет существенно увеличиваться. Размер чистой прибыли в этот период составит 1 663 864 руб., а на конец рассматриваемого срока - 5 048 426 руб. в год.

Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение на первый год после начала работы. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 17 115 943 рублей в последнем месяце проекта – июне 2022 года. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

В результате расчета показателей эффективности проекта ООО «Константиновка» было установлено, что затраты на организацию новой компании окупятся через 38 мес., а дисконтированный период окупаемости - 41 мес. Индекс прибыльности равен 1,76, средняя норма рентабельности проекта – 43,86%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупятся, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что ООО «Константиновка» в силах расплатится по своим обязательствам, эффективно использует активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ 12.12.1993 (с изм. и доп. от 05.02.2014) [Электронный ресурс // <http://www.consultant.ru> по состоянию на 18.03.2017]
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2010. – 416 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003.
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009) <О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») // [Электронный ресурс // <http://www.consultant.ru> по состоянию на 20.04.2017]
5. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001).
6. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс // <http://www.consultant.ru> по состоянию на 18.04.2017]
7. ГОСТ 17.1.5.02-80 «Охрана природы. Гидросфера. Гигиенические требования к зонам рекреации водных объектов»
8. ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»
9. Александр Трапиков: «Сейчас для загородного отдыха очень благоприятные времена» [Электронный ресурс // <http://journal.mirkvartir.ru/interview/2016/11/30/aleksandr-trapikov> по состоянию на 19.04.2017]
10. Аникин, Б. А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник /под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. - Москва: Проспект, 2014. - 601 с.

11. Базы отдыха Пензенской области [Электронный ресурс // <http://mirturbaz.ru/russia/penzenskaya/volkov> по состоянию на 20.04.2017]
12. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
13. Бизнес-план базы отдыха // Компас для малого бизнеса [Электронный ресурс // <http://www.jetbusiness.ru/biznes-plan-bazi-otdiha> по состоянию на 19.05.2017]
14. Бизнес-план базы отдыха // Портал о малом бизнесе [Электронный ресурс // <http://abcbiznes.ru/sample-business-plans/79-biznes-plan-bazy-otdyha.html> по состоянию на 19.05.2017]
15. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон. – М.: Высшая школа, 2013. – 274 с.
16. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: Ассиана, 2014. – 418 с.
17. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
18. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 256с.
19. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
20. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2013 – 528 с.
21. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2012.-416с
22. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка Ф. // Российское предпринимательство. - 2013. - N 2, вып. 2. - С.40-43

23. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2014. – 324 с.
24. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2014. – 537 с.
25. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
26. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
27. Каретникова Т.М., Каретников М.В. Конкурентоспособность фирм. – Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2013. - 192 с.
28. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. - N 81. - С.58-63.
29. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2013. - 105 с.
30. Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. М., 2014, № 6. 61-67 с.
31. Маркетинговое исследование: Как устроен рынок загородного активного отдыха в России // Бизнес-портал [Электронный ресурс // <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/ryinok-zagorodnogo-otdyiha> по состоянию на 25.04.2017]
32. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. - 800 с.
33. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 2004.
34. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.

35. Российский статистический ежегодник, 2016 [Электронный ресурс // http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078 по состоянию на 22.04.2017]
36. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – М.: Сталкер, 2014 - 448 с.
37. Скобкин С. С. Как создать систему качества услуг в гостинице // Парад отелей, 2005. - № 5 (17).
38. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. – М.: Перспектива, 2013. – 275 с.
39. Строительство базы отдыха: концепция и проектирование // [Электронный ресурс // <http://concept-development.ru/index.php/concept-baza-otdyha> по состоянию на 11.05.2017]
40. Таусенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли / Р. Таусенд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 436 с.
41. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2014. - 423 с.
42. Туристический бизнес в России: как открыть базу отдыха? // Интернет-журнал «Дежур», 2014 [Электронный ресурс // <http://dezhur.com/db/start-business/niches/ideas/turisticheskiy-biznes-v-rossii-kak-otkryt-bazu-otdyha.html> по состоянию на 15.05.2017]
43. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой / О.Дж. Шонесси. - М.: Прогресс, 2012. - 378 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

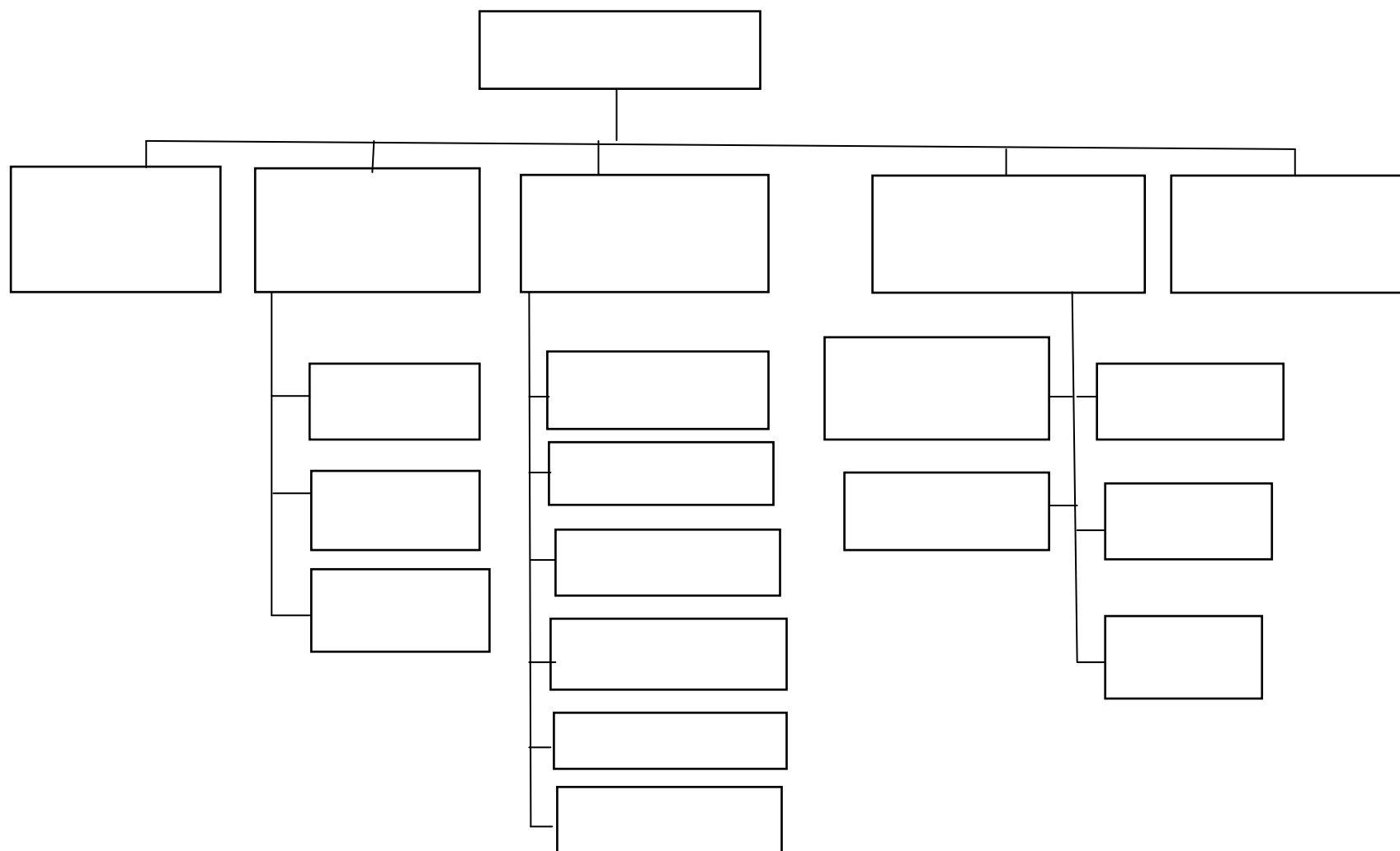


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Зона отдыха «Константиновка»»

Таблица 1 - План формирования финансовых результатов ООО «Зона отдыха «Константиновка»», руб.

Показатели	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-6.2022
Валовый объем продаж	8 265 641,20	21 664 746,47	24 620 124,00	28 653 331,45	33 424 857,15	17 061 869,21
Потери	318 056,58	800 031,69	883 765,58	1 024 527,34	1 192 573,38	536 666,97
Чистый объем продаж	7 947 584,62	20 864 714,78	23 736 358,42	27 628 804,11	32 232 283,78	16 525 202,24
Материалы и комплектующие	3 654 568,14	9 008 656,03	10 185 803,67	11 816 856,37	13 872 300,62	6 685 288,64
Суммарные прямые издержки	3 654 568,14	9 008 656,03	10 185 803,67	11 816 856,37	13 872 300,62	6 685 288,64
Валовая прибыль	4 293 016,47	11 856 058,75	13 550 554,75	15 811 947,74	18 359 983,16	9 839 913,60
Налог на имущество	51 757,59	128 569,79	105 797,50	76 730,75	47 663,99	11 765,30
Административные издержки	231 890,24	486 615,36	518 731,97	552 968,28	589 464,19	309 164,70
Производственные издержки	309 186,99	648 820,48	691 642,63	737 291,04	785 952,25	412 219,59
Маркетинговые издержки	231 890,24	486 615,36	518 731,97	552 968,28	589 464,19	309 164,70
Зарплата административного персонала	766 773,43	1 609 053,15	1 715 250,66	1 828 457,20	1 949 135,38	1 022 290,85
Зарплата производственного персонала	2 474 227,66	5 192 099,34	5 534 777,90	5 900 073,24	6 289 478,08	3 298 732,34
Зарплата маркетингового персонала	142 287,85	298 587,18	318 293,94	339 301,34	361 695,22	189 703,46
Суммарные постоянные издержки	4 156 256,41	8 721 790,87	9 297 429,06	9 911 059,38	10 565 189,30	5 541 275,64
Амортизация	4 188,92	436 251,09	1 453 337,70	1 453 337,70	1 453 337,70	1 426 668,85
Проценты по кредитам	331 500,00	531 857,14	357 000,00	182 142,86	25 500,00	
Суммарные непроизводственные издержки	335 688,92	968 108,23	1 810 337,70	1 635 480,56	1 478 837,70	1 426 668,85
Другие издержки	1 438 951,05					
Убытки предыдущих периодов		168 963,75	168 963,75	168 963,75	168 963,75	84 481,88
Прибыль до выплаты налога	-1 689 637,50	2 037 589,86	2 336 990,49	4 188 677,05	6 268 292,17	2 860 203,81
Налогооблагаемая прибыль		1 868 626,11	2 168 026,74	4 019 713,30	6 099 328,42	2 885 384,74
Налог на прибыль		373 725,22	433 605,35	803 942,66	1 219 865,68	577 076,95
Чистая прибыль	-1 689 637,50	1 663 864,64	1 903 385,14	3 384 734,39	5 048 426,48	2 283 126,86

Таблица 2 - План привлечения и использования денежных средств ООО «Зона отдыха «Константиновка»», руб.

Показатели	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	1-6.2022
Поступления от продаж	9 378 149,85	24 620 363,43	28 008 902,94	32 601 988,85	38 034 094,86	19 499 738,64
Затраты на материалы и комплектующие	4 312 390,41	10 630 214,11	12 019 248,33	13 943 890,51	16 369 314,73	7 888 640,60
Суммарные прямые издержки	4 312 390,41	10 630 214,11	12 019 248,33	13 943 890,51	16 369 314,73	7 888 640,60
Общие издержки	912 101,62	1 914 020,40	2 040 345,75	2 175 008,57	2 318 559,13	1 216 047,80
Затраты на персонал	2 602 529,95	5 461 338,21	5 821 786,54	6 206 024,45	6 615 622,06	3 469 789,73
Суммарные постоянные издержки	3 514 631,57	7 375 358,62	7 862 132,28	8 381 033,02	8 934 181,19	4 685 837,54
Налоги	795 916,99	3 889 131,00	4 340 818,37	5 155 288,74	6 085 901,21	3 313 883,86
Кэш-фло от операционной деятельности	755 210,88	2 725 659,71	3 786 703,95	5 121 776,58	6 644 697,73	3 611 376,64
Затраты на приобретение активов	7 016 020,96					
Другие издержки подготовительного периода	1 585 461,39					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-8 601 482,34					
Собственный капитал	4 500 000,00					
Заёмный капитал	3 400 000,00					
Выплаты в погашение кредитов	416 326,53	832 653,06	832 653,06	832 653,06	485 714,29	
Выплаты процентов по кредитам	331 500,00	531 857,14	357 000,00	182 142,86	25 500,00	
Кэш-фло от финансовой деятельности	7 152 173,47	-1 364 510,20	-1 189 653,06	-1 014 795,92	-511 214,29	
Баланс наличности на начало периода		-694 098,00	667 051,51	3 264 102,40	7 371 083,06	13 504 566,50
Баланс наличности на конец периода	-694 098,00	667 051,51	3 264 102,40	7 371 083,06	13 504 566,50	17 115 943,14

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления зоны отдыха в с. Константиновка (в рамках стратегии развития внутреннего и въездного туризма Пензенской области)

Автор: студ. гр. 13ЭМ1 Лихачёв С.В.

Руководитель: д.э.н., профессор каф «МиЭБ» Бахтеев Ю.Д.

В результате изучения туристического рынка было выявлено, что за последние годы снижается количество россиян, выезжающих на отдых за рубеж. При этом среди городского населения набирает популярность посещение пригородных зон отдыха. Среди причин этому можно выделить отсутствие возможности у граждан отправиться в продолжительный отпуск вдали от дома, современные условия экономического кризиса, опасность выезда за границу.

На основании выше отмеченного с уверенностью можно сказать, что рынок загородного будет стремительно развиваться, что отражает благоприятные предпосылки для открытия зоны отдыха.

Проектируемую организацию ООО «Зона отдыха «Константиновка» планируется разместить в одноимённом селе Пензенской области. В данном регионе на рынке загородного отдыха было выявлено 17 компаний. Основные конкурентные преимущества, используя которые ООО «Зона отдыха «Константиновка» планирует занять 8% данного рынка – выгодное месторасположение (вблизи города, но берегу водоёма), большой спектр услуг высокого качества, ориентация на широкие слои потребителей. Стоимость услуг новой организации будет располагаться в среднем диапазоне.

Заказать ту или иную услугу клиенты смогут у менеджера по работе с клиентами на территории зоны отдыха, либо вызвав его к себе на работу, на дом, по телефону, с помощью интернет ресурсов.

Марочный знак ООО «Константиновка» будет представлять собой графическое изображение луга, дерева и водоёма, что даёт ассоциацию с природой, предполагает намек на содержание и предназначение услуг, легко для узнавания и запоминания.

Миссия зоны отдыха ООО «Константиновка» – завоевание значительной доли рынка загородного отдыха и активного досуга людей на лоне живописной природы с городским комфортом по доступной цене.

Организационная структура зоны отдыха «Константиновка» отражает отношения линейно-функционального подчинения и специализации, что позволяет в достаточной степени эффективно реагировать на потребности клиентов.

Для обеспечения процесса оказания услуг планируется создать штат сотрудников в количестве 37 человек. В ООО «Константиновка» будут реализованы следующие направления в работе с персоналом: повышение квалификации, планирование карьеры, мотивация сотрудников.

При проведении SWOT-анализа было установлено, что, не смотря на ряд имеющихся угроз во внешней среде, за счет имеющихся сильных сторон ООО «Константиновка» может воспользоваться возникающими возможностями и стать конкурентоспособной на рынке. В качестве стратегии функционирования принимается стратегия дифференциации. Также будут использованы наступательная инновационная стратегия, стратегия расширения номенклатуры и стратегия развития услуги.

В зоне отдыха планируется работа по внедрению системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000 по всем направлениям деятельности.

Произведенные расчеты финансовых результатов деятельности компании показали, что она начнёт получать прибыль со второго года,

размер которой в последующие периоды будет существенно увеличиваться. Размер чистой прибыли в этот период составит 1 663 864 руб., а на конец рассматриваемого срока - 5 048 426 руб. в год.

Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение на первый год после начала работы. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 17 115 943 рублей в последнем месяце проекта – июне 2022 года. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «Зона отдыха «Константиновка»».

Анализ таблицы 3.18 показывает, что период окупаемости проекта составил 38 мес., а дисконтированный период окупаемости - 41 мес. Индекс прибыльности равен 1,76, средняя норма рентабельности проекта – 43,86%, это говорит о том, что начальные инвестиции окупятся, то есть реализация данного проекта является выгодной (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	10,00
Период окупаемости - РВ, мес.	38
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	41
Средняя норма рентабельности - ARR, %	43,86
Чистый приведенный доход - NPV	7 979 169
Индекс прибыльности - PI	1,76
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	47,07
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	20,83

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация ООО «Зона отдыха «Константиновка»» способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.