



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Цель, задачи и функции управления развитием предприятия.....	9
1.2 Особенности и процесс формирования механизма управления предприятием.....	19
1.3 Оценка эффективности управления развитием предприятия.....	29
Выводы по разделу.....	39
РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПАО ГК «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»	42
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист»..	42
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	54
2.3 Оценка механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта- Интурист».....	65
2.4 Охрана труда в ПАО ГК «Ялта-Интурист».....	77
Выводы по разделу.....	81
РАЗДЕЛ 3 ФОРМИРОВАНИЕ ИТ-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	86
3.1 Концепция предлагаемого механизма для ПАО ГК «Ялта- Интурист».....	86
3.2 Процесс и структура реализации предложенного механизма.....	98
3.3 Потенциальная эффективность от предлагаемых рекомендаций... Выводы по разделу.....	106 107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	120
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	128

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** В современных условиях развития бизнеса предприятия стремятся следовать за инновациями, требованиями международных организаций, быть конкурентоспособными и максимально удовлетворять потребности клиентов, следуя маркетинговым принципам управления предприятием. В тоже время, если отсутствует единая стратегия для функционирования предприятия, его отделы будут действовать рассогласованно, не будет связи между департаментами, неизбежна будет неоправданная трата ресурсов предприятия, в результате чего, бизнес может прийти к состоянию банкротства. Для того, чтобы этого избежать должен быть сформирован единый механизм управления развитием предприятия. Необходимость его создания и определила актуальность данной выпускной квалификационной работы.

**Объект выпускной квалификационной работы** – процесс функционирования механизма управления развитием предприятия.

**Предмет выпускной квалификационной работы** – совокупность принципов и методов формирования механизма управления развитием предприятия в ПАО ГК «Ялта-Интурист».

**Цель выпускной квалификационной работы** – формирование IT-ориентированного механизма управлением развитием предприятия.

Для того, чтобы реализовать поставленную цель, в выпускной квалификационной работе сформулирован ряд **задач**, которые было необходимо решить последовательно, а именно:

Для достижения цели выпускной квалификационной работы следует решить **ряд задач:**

- раскрыть цель, задачи и функции управления развитием предприятия;
- показать особенности и процесс формирования механизма управления предприятием;

- изучить на основании чего проводится оценка эффективности управления развитием предприятия;
- привести общую характеристику деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист»;
- выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- произвести оценку механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист»;
- сформулировать концепцию предлагаемого механизма для ПАО ГК «Ялта-Интурист»;
- охарактеризовать работу, процесс и структуру реализации предложенного механизма;
- описать потенциальную эффективность от предлагаемых рекомендаций;
- привести характеристику состояния охраны труда в ПАО ГК «Ялта-Интурист».

Для результативного решения обозначенных задач следует воспользоваться **общенаучными методами**, которыми выступают анализ литературы, статистических данных, моделирование экономических процессов, экспертная оценка предложений и их эффективности, а также применение IT-технологий.

**Информационная база исследования** выпускной квалификационной работы представлена различными нормативно-правовыми документами, которые связаны с регламентированием организации и функционирования гостиничного бизнеса, кроме этого были использованы литературные источники, представленные изданиями авторов А. П. Агаркова, А. Ф. Андреева, В. С. Бильчак, А. И. Бородина, А. Н. Богатко, М. П. Бурова, А. О. Вылежагиной, В. Г. Гуляева, Е. Н. Дуненковой, Б. М. Жукова, В. Г. Зинова, Е. А. Какаевой, И. К. Ларионова, И. А. Меркулиной, Т. Я. Лебедевой, С. А. Цыганова и других. Помимо этого исследовались материалы, раскрывающие статистическую отчетность, итоги собственных расчетов и практики, данных из сети интернет.

**Научная новизна** результатов, полученных в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, представлена теоретическим обоснованием и

созданием практических рекомендаций по формированию IT-ориентированного механизма управления развитием предприятия.

Научная новизна раскрываемых в выпускной квалификационной работе магистра и доказанных автором положений и рекомендаций состоит в следующем:

– впервые раскрыто формирование концепции IT-ориентированного механизма управления развитием предприятия с использованием информационных технологий концепта TravelLine (TL Отель, TL Channel Manager, TL WebPMS, TL Rate Shopper, TL Reputation);

– усовершенствована управленческая модель развития предприятия.

**Практическое значение** выводов и предложений, сделанных в ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы, основывается на возможности их использования для последующего совершенствования теории управления развитием предприятия как актуальной научно-прикладной задачи. Помимо этого практическая значимость выполненных исследований состоит в реальной возможности применения созданного подхода в производственно-хозяйственной деятельности гостиничных комплексов, что имеет подтверждение от ПАО ГК «Ялта-Интурист» (есть справка о внедрении результатов исследования). Материалы выпускной квалификационной работы могут быть использованы в процессе учебной деятельности вуза – Института экономики и управления Гуманитарно-педагогической академии (филиала) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского».

Выпускная квалификационная работа представляет собой научную работу, самостоятельно выполненную автором, в ней изложены теоретические и практические результаты, лично полученные магистрантом в контексте формирования системы развития предприятия.

**Апробация результатов исследования.** Базовые положения и результаты исследования выпускной квалификационной работы были представлены автором и позитивно оценены в рамках:

1) V Научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых «Дни науки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского» в рамках V Фестиваля Науки КФУ (г. Симферополь, 2019 г.);

2) Всероссийской научно-практической конференции «Студенческая практика – ключ к будущей профессии: профессиональный рост будущего специалиста» (г. Ялта, 2019 г.).

**Публикации.** Базовые положения выпускной квалификационной работы напечатаны в материалах сборников научных конференций в объеме 0,44 п.л.

Исходя из приведенного ранее по тексту, была определена структура настоящей выпускной квалификационной работы, включающая введение, три раздела, заключение, список литературы, приложения.

Введение раскрывает суть актуальности темы выпускной квалификационной работы, формулировку объекта и предмета исследования, его цели и задач, методов, информационной базы исследования, практической значимости полученных результатов и их апробации, структуры изложения текста.

Раздел 1 направлен на раскрытие теоретических аспектов управления развитием предприятия, куда входит определение цели, задач и функций управления развитием предприятия, описание особенностей и процесса формирования механизма управления предприятием и специфики оценки эффективности управления развитием предприятия.

Раздел 2 направлен на проведение анализа формирования механизма управления развитием предприятия в ПАО ГК «Ялта-Интурист», в нем раскрывается общая характеристика деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист», осуществлен анализ финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия, а также выполнена оценка механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист».

Раздел 3 описывает формирование IT-ориентированного механизма управления развитием предприятия, здесь создана концепция предлагаемого

механизма для ПАО ГК «Ялта-Интурист», описаны процесс и структура реализации предложенного механизма, а также приводится потенциальная эффективность от предлагаемых рекомендаций.

Выпускная квалификационная работа раскрывается на 119 страницах печатного текста и содержит 13 таблиц, 19 рисунков, список использованных источников из 83 наименований, размещен на 8 страницах, имеются приложения.

## **РАЗДЕЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1 Цель, задачи и функции управления развитием предприятия**

Состояние современной экономики предопределяет необходимость постоянного развития предприятия. В то же время перед тем, как подходить к рассмотрению вопроса формулирования целей и задач управления развитием предприятия, раскрытию его функций, следует четко разграничить терминологическую грань самого термина «развитие».

Проведенный анализ литературных источников показывает, что данное понятие – «развитие» – входит в обширное использование среди экономических терминов во второй половине прошлого века, но не раскрывается в своем толковании однозначно. Автор Т. . Шулькина [78] указывает, что изначально смысл рассматриваемого термина сводился к адаптации, способности выживать тогда, когда ресурсы предприятия ограничены и сильны социальные конфликты.

Затем, в 1950–1970 гг., как указывают А. Н. Асаул, И. В. Денисова, Ю. Л. Матвеев, В. И. Фролов [72] вкладывается в развитие уже несколько иное значение, оно рассматривается как явление, содержащее несколько различных экономических стадий развития бизнеса, что дает более разностороннее рассмотрение термина. Авторы также приводят информацию, что в научных источниках советского периода, в 1970–1980 гг. развитие характеризуют как самый важный отличительный признак прогрессивных изменений. При этом, отмечают они, в трудах обозначалась философская разница между категоричностью понятий «развитие» и «прогресс», поскольку вторая категория



представляла собой только один из типов развития – «организованный процесс эволюции людей на базе принципа совместимости несовместимого».

В тоже время авторы современности характеризуют термин уже в другом контексте. А. А. Трифилова [63] описывает развитие в виде процесса транзакции (перехода) системы из одного состояния в другое, когда имеется изменение ее качественных и количественных характеристик. А. А. Пономарев [56] раскрывает содержание развития как количественные и качественные изменения в работе системы, что характеризуется признаками многомерности, направленности и неизбежности, что, аккумулируясь, приводит к переходу системы как совокупности элементов к качественно иному состоянию.

Принимая, как базовые указанные выше определения, тем не менее, нельзя их отождествлять только лишь с явлениями экономического роста, поскольку последний, в конечном итоге, при переходе между фазами жизненного цикла способен вызвать кризис и последующий спад. Так, следует отметить, что развитие заключается в приращении изменений по критериям качества организации как системы, что дает возможность ее способности к обновлению, быстрой реакции на различные вызовы внешнего окружения, тогда, когда среда становится все более неопределенной. В то время как рост возможен и при неизменности качественных системных характеристик. Развитие, рассматриваемое в качестве процесса, подвержено влиянию законов спроса и предложения, синергии, самосохранения и др. (которые отражают причинно-следственные связи в социальных и экономических явлениях).

Следует привести различные определения развития предприятия, которые изложены в различных литературных источниках (таблица 1.1). Проанализировав указанные трактования термина можно резюмировать, что видение ученых сходится в области того, что развитие является процессом, в ходе которого приобретаются новые количественно-качественные характеристики предприятия как хозяйствующей системы, при этом показатели эффективности становятся лучше, имеется прирост потенциала предприятия, который направляется на

повышение его приспособляемости к динамическим изменениям во внутренней и внешней среде, сохраняя жизнеспособность бизнеса.

Таблица 1.1 – Определения понятия «развитие предприятия»

Понятие «развитие предприятия»	Автор
Процесс, когда в результате улучшения производственных или бизнес-процессов и управления ими достигнут качественный или количественный прирост полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем.	А. Ф. Андреев [10]
Непрерывный процесс, происходящий по искусственно установленной или естественной программе, как смена состояний предприятия, каждое из которых является качественно иным, чем предыдущее, из-за чего у предприятия как в более сложной системы возникают, раскрываются и могут быть реализованы новые возможности, новые свойства, качества и характерные черты, что повышает способность противостоять его негативным воздействиям.	А. В. Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [12]
Долгосрочная программа совершенствования возможностей решения различных проблем и способностей к восстановлению, особенно путем повышения эффективности управления культурой организации.	В. С. Бильчак, А. И. Бородин [18]
Процесс перехода системы из одного состояния в другое, что сопровождается изменением ее качественных и количественных характеристик.	А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова [19]
Экономическая составляющая жизнедеятельности предприятия во всех ее формах и проявлениях в течение его жизненного цикла, осуществляется под воздействием экзогенных и эндогенных факторов и ориентирована на достижение поставленной владельцем цели.	А. О. Вылегжанина [24]
Совокупность изменений различной экономической природы, направленности, интенсивности, которые объективно происходят в социально-экономической системе предприятия под влиянием внутренних и внешних факторов, а также приводят к переходу и фиксации предприятия в различные организационно-экономические состояния.	Б. М. Жуков [30]
Уникальный процесс трансформации открытой системы в пространстве и времени, который характеризуется перманентной сменой глобальных целей его существования путем формирования новой диссипативной структуры и переводом его в новый аттрактор функционирования.	В. Г. Зинов, Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов [32]

Исходя из приведенных выше определений, можно сделать вывод, что управление развитием предприятия будет представлять часть управленческой деятельности, осуществляемой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и внедрения инноваций, обеспечивающих целенаправленность и организованность деятельности персонала по направлению увеличения производственного потенциала, улучшению степени его использования, за счет чего будут достигаться качественно новые результаты деятельности, повысится конкурентоспособность.

Следовательно, цель управления развитием предприятия заключается в составлении плана развития бизнеса, его деятельности и ее элементов для достижения показателей сформулированной стратегии, отображенных в плане развития, с помощью определенных принципов, методов и функций.

Как указывают в своем труде М. А. Молчанов, В. А. Молчанова [47] в качестве главной цели функционирования гостиничного комплекса в ключе достижения устойчивости его развития выступает его экономическая безопасность (состояние хозяйствующего субъекта, при котором достигается рост производственных показателей деятельности), при которой достигается удовлетворение ряда потребностей и удается достичь определенных эффектов:

1) потребность заинтересованных лиц (владельцев бизнеса) в получении экономического эффекта (положительного финансового результата) от предоставления гостиничных услуг – экономический и рекреационный эффекты;

2) потребность туристов (гостей гостиничного комплекса) в получении гостиничных услуг – рекреационный и социальный эффекты;

3) потребность сотрудников гостиничного комплекса в занятости, достойном уровне оплаты за выполняемый труд – социальный и экономический эффекты;

4) потребность контрагентов в стимулировании и удержании уровня спроса на их услуги – экономический и социальный эффекты;

5) потребность государственных институтов в виде органов государственной власти в том, чтобы производилось наполнение бюджета, создание рабочих мест, развитие трудовых ресурсов – экономический, социальный и рекреационный эффекты.

Также необходимо отметить, что достичь сформулированной цели можно за счет выполнения выделенного круга задач, которые будут для каждого гостиничного комплекса индивидуальны. Так, опираясь на исследования авторов А. В. Новичкова, А. А. Сарафанникова [51], для гостиницы будут приоритетными задачами:

- 1) выполнение социальной ответственности и обеспечения безопасности клиентов, которые потребляют гостиничные услуги;
- 2) увеличение эффективности деятельности предприятия;
- 3) улучшение и поддержание требуемого уровня качества гостиничных услуг.

Опираясь на мнение Т. В. Рассохиной [59], можно отметить, что главная функция управления развитием предприятия – это наращивание его потенциала. При этом выделяется несколько элементов общего потенциала предприятия как объекта управления:

- финансовый;
- материальный;
- рыночный;
- организационно-управленческий;
- трудовой;
- квалификационный;
- технологический.

Они, в свою очередь, могут дифференцироваться на более мелкие компоненты, имеющие свои конкретные уровни развития, оцениваемые посредством некоторых групп показателей, которые приводятся в таблице 1.2. Исследовав труды авторов, которые приведены в списке литературы к данной

выпускной квалификационной работе, можно отметить, что группировка и разгруппировка задач управления развитием предприятием в конечном итоге будет сводиться к приведенным выше задачам (как блокам работ, необходимых для выполнения).

Таблица 1.2 – Группы показателей для оценки видов потенциала предприятия (составлено автором по [59])

Вид потенциала	Показатели
Финансовый	Ликвидность. Финансовая устойчивость. Деловая активность. Рентабельность.
Материальный	Степень износа. Фондоотдача. Доля нематериальных активов. Доля основных средств в активах. Соотношение обновления и выбытия основных фондов.
Рыночный	Конкурентные преимущества. Насыщенность услугами. Соотношение стоимости путевок и себестоимости услуг. Темп изменения доли рынка.
Организационно-управленческий	Качество услуг. Удельный вес управленческих кадров с высшим образованием. Опыт работы персонала в отрасли.
Трудовой	Продуктивность. Уровень оплаты труда на предприятии. Рентабельность трудовых ресурсов. Соотношение темпов роста выручки и фонда оплаты труда.
Квалификационный	Обеспеченность кадрами с профильным образованием для предоставления гостиничных услуг.
Технологический	Темп прироста услуг. Спецификации используемых технологий.

Опираясь на мнение, изложенное коллективом авторов И. К. Ларионовым, Н. И. Брагиным, А. Н. Герасиным и др. [65], общие функции управления развитием предприятия:

1) планирование развития предприятия (включает анализ, прогнозирование, целеполагание, оценку эффективности);

2) организация развития предприятия (распределение полномочий и ответственности, выполнение организационных действий, предусмотренных в плане);

3) руководство развитием предприятия (регулирование, координация, мониторинг);

4) контроль развития предприятия (фиксирование / коррекция достижения поставленных результатов и их выполнения).

Анализируя эти функции, авторы дифференцировали подходы к управлению развитием предприятия и возможные, так называемые, «проблемные точки сравнения», которые помогают определить, действительно ли реализуется указанный подход к управлению, либо же он только декларируется и на практике не реализуется в полной мере – это минимальная основа для экспресс-диагностики в бизнесе (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Подходы к управлению развитием предприятия и «проблемные точки сравнения» (составлено автором по [65])

Подходы к управлению развитием предприятия	Проблемные точки сравнения
1	2
Партисипативный / административный	<ul style="list-style-type: none"><li>– участвует ли реально персонал в разработке целей и планов развития организации;</li><li>– выступает ли рядовой персонал только в роли тех, кто «одобряет» разработанные наверху решения или является участником процесса принятия решений;</li><li>– в какой мере и как персонал может влиять на эти решения и их содержание.</li></ul>
Целевой / нецелевой	<ul style="list-style-type: none"><li>– существует ли четкая, понятная всем и поддающаяся контролю общая цель развития организации;</li><li>– определены ли цели каждого планируемого нововведения;</li><li>– согласованы ли между собой частные цели;</li><li>– увязаны ли частные цели и общая цель развития организации.</li></ul>

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Системный / несистемный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– существует ли прогноз изменений условий деятельности организации;</li> <li>– определены ли требования к организации в перспективе;</li> <li>– предусматривает ли обновление комплексный учет практически всех факторов;</li> <li>– служит ли каждое частное нововведение реализации общего замысла;</li> <li>– являются ли изменения регулярными и непрекращающимися.</li> </ul>
Реактивный / опережающий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– существуют ли детальные планы реализации каждого нововведения, скоординированные между собой по срокам и месту;</li> <li>– определен ли порядок реализации планов развития;</li> <li>– Определены ли в этих планах контролируемые промежуточные результаты, позволяющие выявлять отклонения от желаемого хода работ;</li> <li>– осуществляется ли периодически сбор информации о реальном состоянии работ по освоению новшеств, получают ли ее руководители;</li> <li>– является ли периодичность контроля достаточной для своевременного обнаружения возможных сбоев.</li> </ul>

В ходе управления развитием предприятия производится генерирование и выбор идей совершенствования бизнеса (для улучшения различных видов потенциалов предприятия и их результативного функционирования для достижения высокой конкурентоспособности производственного-хозяйственного комплекса). При этом должен быть произведен дифференцированный отбор идей и необходимых для их реализации инноваций, исходя из поставленных целей. Однако, к сожалению, в реальных условиях предприятие вместо обоснованного подхода в этом вопросе может столкнуться с рядом проблем, предупреждают авторы А. Н. Асаул, И. В. Денисова, Ю. Л. Матвеев, В. И. Фролов [72]:

1) желание практически без отбора применить все, что не использовалось ранее, но очень понравилась, и о чем появилась визуальная или звуковая

информация (это приводит к стремительному развитию в ущерб прибыльному функционированию);

2) намерение попробовать внедрение всевозможных идей, одна за другой, в надежде найти наилучшую для своего предприятия идею (тактика проб и ошибок);

3) желание применить все то, что применяют другие успешные предприятия, чтобы идти наравне с ними в конкурентной борьбе, быть современными;

4) готовность реализовать любую инновационно-ориентированную идею, полученную от специалистов консалтинговых агентств, даже в том случае, если она не в полной мере актуальна для предприятия.

Эти проблемы приводят к высоким, часто неоправданным издержкам. Применение чужой идеи, которая неактуальна для предприятия в ходе к тому же некомпетентной ее реализации, забирает у персонала предприятия, вовлеченного в эту деятельность, абсолютно все временные ресурсы и производственные возможности, что становится причиной дестабилизации процесса управления, избыточной загрузки персонала, снижения его производительности и эффективности.

Следует проводить тщательное изучение идеи, обосновывать ее состоятельность или, напротив, неперспективность, чтобы избежать серьезных управленческих ошибок.

Основание для выбора идей развития предприятия нуждается в прямом учете параметров и факторов их реализации. Для проведения выбора идеи необходимо провести их обсуждение, сравнительную оценку, анализ, для чего обычно собирается группа экспертов. Анализ, выполненный на основании выбранных параметров, помогает, как указывает А. Н. Фомичев [74]:

- осуществить ранжирование идей;
- понять, насколько они актуальны;



- определить, соответствуют ли идеи, и в какой мере концепции развития конкретного предприятия;
- проработаны ли идеи методически;
- какова потребность реализации идей в финансовом и материально-техническом обеспечении, временных ресурсах, персонале, имеющем необходимый уровень квалификации;
- достигается ли баланс интересов владельцев бизнеса, сотрудников, клиентов;
- каково потенциальное сопротивление изменениям со стороны персонала предприятия и т. д.

Т. М. Шулькина [78] пишет, что для того, чтобы управление развитием было максимально эффективным в процессе внедрения инноваций для улучшения потенциала конкретного предприятия, должны обеспечиваться следующие важные принципы:

- высокая степень информированности об инновациях, которые можно потенциально внедрить;
- комплексность определения проблем предприятия, которые необходимо решить в ближайшее время;
- рациональность определения целей и задач на конкретный выделенный текущий момент времени;
- интегрированность поставленных задач, способность их влиять на достижение поставленной цели;
- реалистичность сформулированных планов по достижению поставленной цели;
- реальный интерес персонала в активном внедрении инноваций и применения их в процессе ведения бизнеса;
- высокая степень контролируемости процессов преобразования производственно-хозяйственной деятельности.

## 1.2 Особенности и процесс формирования механизма управления развитием предприятия

А. А. Трифилова [69] наиболее полно представляет механизм управления развитием предприятия (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Механизм управления развитием предприятия [69]

У разных авторов различно представлено формирование данного механизма, отличается и ряд последовательных этапов, входящих в процесс создания механизма управления развитием предприятия.

Как указывают А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова [19] этапы процесса формирования механизма развития предприятия будут дифференцироваться в соответствии с этапами развития непосредственно самого хозяйствующего субъекта (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Процесс формирования системы управления развитием предприятия в зависимости от стадий его функционирования

Причем для каждого из таких этапов будет присущим свой набор компонентов внутренней среды, а также блок взаимосвязанных задач, последовательное выполнение которых будет способствовать продуктивной организации производственно-хозяйственной деятельности, поддержанию ее

стабильности в долгосрочном периоде и результативности, что, в свою очередь, будет отражаться на устойчивом развитии бизнеса.

Этап создания предприятия очень важен в процессе формирования механизма управления развитием субъекта хозяйственных отношений. Так еще при создании бизнес-плана прорабатывается организация проекта производства, создается наиболее подходящая организационная структура, калькулируются затраты, включая издержки, которые будут сделаны для того, чтобы приобрести материальные ресурсы, рекрутировать персонал, произвести его обучение, оплачивать его труд. Для того, чтобы определить, где именно будет размещено предприятие следует проанализировать рынки сбыта, географическое размещение, источники поступления финансирования.

При этом следует отметить, что затем для большинства предприятий, которые вошли в стадию интенсивного роста, максимально существенным вопросом станет решение задачи организации технологического производства, создание опытных производственных образцов, тестовое оказание услуг, осуществление этого наиболее конкурентным образом, также будет привлечен новый персонал дополнительно, создана корпоративная культура. Как отмечает ряд авторов – А. Н. Богатко [20], М. П. Буров [21; 22], А. О. Вылегжанина [24], под корпоративной культурой принято понимать комплексную систему положений, априори и без сопротивления адекватно воспринимаемый всеми сотрудниками определенного предприятия, и создающую базовые рамки поведенческой культуры, которые характерны для хозяйствующего субъекта.

Компоненты корпоративной культуры могут быть использованы как в целях адаптации, так и интеграции. Одним из таких компонентов выступает миссия предприятия, представляющая собой четко определенную причину его существования. На основе миссии определяется цель осуществления производственно-хозяйственной деятельности, положение предприятия в социальной среде.

Следующим компонентом можно рассматривать критерии, на основании которых будет определена впоследствии стратегия устойчивого развития бизнеса, выявление специфики планов и прогнозов для него, процесс их реализации. Здесь следует применять данные полученные из представлений потенциальных клиентов, которые смогут выбрать данное предприятие самостоятельно, а также тех, спрос которых будет производным результатом от маркетинговых усилий, затраченных в ходе ведения бизнеса.

Третий компонент – отношения с партнерами по бизнесу. Он крайне важен в том контексте, что при формировании стратегии производственных процессов руководитель субъекта бизнеса определяет нескольких базовых партнеров, и то, каким образом с ними будет вестись деятельность по закупкам и поставкам – логистике, здесь же продумывается выстраивание логистических цепочек. Когда создается корпоративная политика – один из важных критериев для ее реализации как раз положительное реноме и хорошие деловые отношения с партнерами по бизнесу, когда качественно выполняются взаимные требования.

Когда предприятие развивается в направлении формирования и реформирования внутренней среды, то в рамках организации условий внутренней интеграции следует оценивать виды и профиль деятельности предприятия, их влияние, а также уже определенные цели, взаимодействие с партнерами по бизнесу и прочие факторы, осуществляющие положительное, либо отрицательное воздействие на достижение устойчивости развития предприятия, на что указывают авторы Е. А. Какаева, Е. Н. Дуненкова [33]. При этом, когда становится заметным спад активности деятельности предприятия или наступление ситуации кризиса, руководству предприятия необходимо проводить оценку различных вариантов развития событий в целях правильного и своевременного принятия управленческих решений по сохранению устойчивости бизнеса.

И. В. Христофорова, Е. А. Эльканова, Д. Р. Макеева, О. А. Сырейщикова [37] приводят следующие фазы в процессе формирования механизма управления развитием предприятия:

1. «Наращивание веса». Здесь основной целью развития становится наращивание количественных показателей с учетом той структуры, которая уже сформирована (сюда включаются такие значимые блоки как увеличение охвата рынков, рост объемов продаж). При этом производится нарабатывание опыта в новых сегментах, в которых раньше не работала фирма, более глубоко прорабатываются уже существующие рынки (интенсификация глубинной развертки, вертикальное интегрирование, горизонтальное диверсифицирование). В тоже время каких-либо принципиальных изменений в структуре фирмы не производится.

2. «Выполнение дублирования фирменной структуры». Выполнение первой фазы провоцирует усложнение фирменной структуры. Из-за чего происходит снижение устойчивости и надежности. На данной фазе главной целью развития предприятия будет выступать стабилизирование структуры путем ее деления, дублирования принципов и способов управления. Формируется несколько схожих между собой структур.

3. «Консолидирование». В процессе наращивания веса, который происходит у новых структурных элементов и роста их количества сильно и резко снижается управляемость и устойчивость системы управления в общем, поскольку одни элементы становятся излишне самостоятельными, другие, напротив, – пассивными. В данной фазе цель управления развитием предприятия сводится к переходу от управления отдельными элементами к управлению системой в целом. Эффективная реализация третьей фазы дает возможность сформировать обновленную систему управления с новыми параметрами качества. Затем процесс возобновляется путем перехода к первой фазе, но уже на ином уровне.

При рассмотрении этих фаз можно отметить, что, если управление развитием предприятия происходит только в режиме осуществления реакции на те проблемы, что проявляются в определенный момент времени, то это не даст возможности руководителю в упреждающем порядке формулировать и находить

решение задач управления, следовательно, время и ресурсы будут расходоваться неоптимально.

И. А. Меркулина [43] отмечает, что процесс формирования механизма управления развитием предприятия должен быть основан на трех базовых принципах:

1. Профессиональная компетентность руководителя – когда менеджеры со знанием дела подходят к управлению предприятием функция развития выступает одним из отдельных важных направлений деятельности. Иными словами – в рамках своих действий менеджер в тайминге закладывает отдельное время для реализации функции развития. В противном случае – к вопросу развития предприятия возвращаются от случая к случаю под давлением изменяющихся условий, в ходе существующих функций и процессов.

2. Структурирование представляет собой четкое определение базовых компонентов, которые дают возможность определить переход из исходного состояния, в котором предприятие существует в настоящий момент, в будущее планируемое состояние (рисунок 1.3).

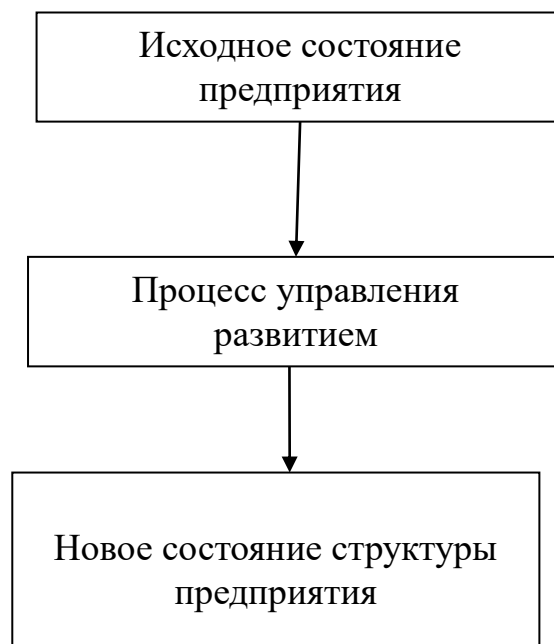


Рисунок 1.3 – Краткая схема структурирования в управлении развитием предприятия (составлено автором)

3. Детализирование – выделение элементов и присваивание им функций. Элементы и функции подвержены изменениям и трансформируются из текущего состояния в будущее (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Перечень элементов и функций управления предприятием (составлено автором)

Исходное состояние	Выполняемые функции управления развитием	Требуемое состояние
Имеющаяся структура фирмы	Реструктуризация или создание новой структуры	Устойчивая работа в новых условиях
Исходные функции, выполняемые фирмой	Коррекция и изменение функций	Новые функции не противоречат старым
Исходная структура подразделений фирмы	Реструктуризация подразделений	Согласованность в работе подразделений
Исходные функции подразделений фирмы	Коррекция и изменение функций подразделений	Надежность реализации новых функций
Исходные функции, квалификация, навыки, качества и способности сотрудников фирмы	Коррекция и изменение функций, квалификации, навыков, качеств и способностей сотрудников фирмы	Преимущество новых функций, квалификации, навыков, качеств и способностей сотрудников фирмы

Проведя анализ литературы, приведенной в списке использованных источников, можно отметить, что процесс формирования и реализации механизма управления развитием предприятием постоянен и непрерывен, и может быть графически отображен в виде следующей последовательности действий, приведенных на рисунке 1.4.

1. На основании тех ресурсов, которые имеются в распоряжении у предприятия, а также уровня развития внешнего окружения выбирается приоритетное направление развития, составляются требования к обновленной структуре предприятия и результатам ее функционирования (уровню показателей рентабельности, надежности, предполагаемого времени ее существования и прочее).





Рисунок 1.4 – Последовательность процесса формирования и реализации механизма управления развитием предприятием (составлено автором)

Следует подробнее рассмотреть содержание каждого из приведенных этапов процесса управления развитием предприятия:

1. На основании тех ресурсов, которые имеются в распоряжении у предприятия, а также уровня развития внешнего окружения выбирается приоритетное направление развития, составляются требования к обновленной структуре предприятия и результатам ее функционирования (уровню показателей рентабельности, надежности, предполагаемого времени ее существования).

2. На основании определенных требований разрабатывается структура предприятия с учетом вносимых обновлений: подбирается набор функций, которые необходимо будет выполнять новой структуре, определяется, какие именно элементы новой структуры будут реализовывать выбранные направления деятельности. При этом следует не только произвести дизайн новой структуры, но также определиться, какова будет последовательность ее создания, как она выйдет в состояние рабочего режима, как будут выполняться контроль и управление.

3. Особенности той фазы, на которой формируется новая структура предприятия, состоят в том, что здесь можно выявить и исправить существующие

ошибки, которые были допущены в процессе проектирования. В результате предприятие выходит на некую начальную небольшую работоспособность созданной структуры.

4. Производится адаптация обновленной структуры к условиям реального функционирования – это выход на ту мощность (работоспособность), которая была задана проектными условиями.

5. Любая структура будет работать эффективно только тогда, когда имеется «прозрачная» понятная система реализации контроля. Чем более свободен контроль от субъективизма менеджера, тем надежнее будут выполняться процедуры контроля.

6. Завершающий этап (принятие управленческого решения по итогам произведенного контроля) представляет собой не только стандартные этапы управления существующей структурой, но и дает возможность для осуществления сбора объективной информации для того, чтобы впоследствии определить последующие мероприятия развития.

Работа сформированного механизма управления развитием предприятия связана с учетом изменений условий внешней среды, постоянную ориентацию на поставленные актуальные цели развития и стратегический характер деятельности. Управление развитием предприятия – незыблемый составной компонент менеджмента любого объекта бизнеса, в то же время он носит относительно обособленный и самостоятельный характер.

Управление развитием предприятия находит свое отражение в различных проявлениях менеджмента, например, в управлении стратегией, создании и совершенствовании культуры предприятия, организационного развития, и помимо этого в определенных управленческих подходах – составлении бизнес-планов, групп определения и формирования качества и прочих. Можно отметить, что В. С. Бильчак, А. И. Бородин [18] пишут, что стратегическое управление – это основная форма через которую реализуется работы механизма управления развитием предприятия. Стратегическое управление, по мнению этих же авторов,

представляет собой процесс создания стратегических инициатив, их внедрение в практику работы предприятия и контроля над этим в направлении соответствия полученных результатов поставленным целям.

Стратегия, указывает Б.М. Жуков [30], – совокупность принципиальных основ функционирования предприятия и его взаимосвязей с внешним окружением и внутренней средой, процесс постановки и реализации целей, а также набор решений и инструментов, необходимых для этого. В одно и то же время стратегия представляет собой и перспективы для развития предприятия, и эталонную модель реагирования на изменяющуюся внешнюю среду (ее вызовы).

Главенствующая роль стратегического управления заключается в постоянном исследовании предприятия и его совершенствовании, изменении в лучшую сторону. При этом в процесс управления стратегий будут входить три этапа:

- 1) планирование стратегии;
- 2) реализация стратегии;
- 3) организация и проведение стратегического контроля.

Для предприятий, ориентированных на получение прибыли, этап стратегического планирования будет направлен на создание стратегии, учитывающей ряд положений:

- 1) вид бизнеса, в который входит предприятие;
- 2) вид бизнеса, из которого уходит предприятие;
- 3) особенности распределения ресурсов;
- 4) характерные черты распространения диверсификации;
- 5) способность и рациональность распространения своей деятельности на международный рынок;
- 6) тип бизнеса, в котором рационально производить создание совместных предприятий;
- 7) действия, необходимые для избегания враждебных поглощений.

Этапы, на протяжении которых реализуются стратегия и контроль, также имеют большое значение в рамках всего процесса реализации стратегического планирования.

Следует отметить, что, если в процессе формирования механизма управления развитием бизнеса, произойдет некорректная оценка возможностей развития рынка, места организации в нем, а также несоответствующий выбор стратегии (как бы успешно она не реализовывалась), предприятие никогда не сможет достичь намеченной цели.

### **1.3 Оценка эффективности управления развитием предприятия**

Исходя из приведенного ранее материала, можно отметить, что оценка эффективности управления развитием предприятия будет складываться из того, насколько результативно оно достигает поставленных перед ним целей. В ходе исследования литературы – Федерального закона «Об основах туристской деятельности» [1], ГОСТа Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» [2], «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ» [4], бизнес-планирования в индустрии гостеприимства авторов М. В. Виноградовой, З. И. Паниной, А. А. Ларионовой, Л. А. Васильевой [17], экономики, управления, устойчивого развития в туризме автора В. Г. Гуляева [28], развития методологического инструментария внутреннего контроля в различных отраслях национальной экономики России автора Е. Е. Коба [35] и прочих, можно отметить, что в системе оказания туристских услуг (куда как элемент входят и гостиничные услуги) наблюдается тесное переплетение ряда интересов:

- 1) экономики и культурного развития территорий;
- 2) развития безопасности и международных отношений;
- 3) повышения экологической грамотности и фактической официальной занятости населения;

4) совершенствование гостиничного бизнеса и деятельности транспортных организаций.

При этом развитие индустрии туризма имеет важное значение как для государства в целом, так и отдельных лиц в частности. Также, как указывает Т. В. Рассохина [59], каждое предприятие, в том числе, в сфере туристского бизнеса, организует свое функционирование в границах двух сред – внешней и внутренней. Именно от них, пишет данный автор, зависит, насколько успешно будет работать предприятие, они же будут закладывать ряд ограничений в части операционных действий организации и, можно даже отметить, что в некоей мере каждое действие предприятия будет допустимо и реализуемо только в том случае, если среда допустит возможность его осуществления.

Различные авторы дают разные подходы к определению эффективности управления деятельностью и развитием предприятия (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Подходы к определению эффективности управления деятельностью и развития предприятия (составлено автором)

Определение термина «эффективность управления деятельностью и развитием предприятия»	Автор определения
Относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, получаемых в процессе реализации программ развития и функционирования предприятия, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.	А. С. Руссов, Б. М. Жуков [62]
Рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации, включая ресурсы на развитие.	А. С. Руссов, Б. М. Жуков [72]
Способность всей экономики предприятия получить максимальный результат из существующих ограниченных ресурсов производства и развития.	В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, Ю. В. Мишин и др. [73]
Составляющая общей эффективности, потому как любому предприятию важно оценить результаты своей деятельности, выраженные в соответствующих показателях, определить затраты своей деятельности, а также рационализировать схемы распределения денежных средств для повышения эффективности организации в целом.	А. М. Фридман [76]

Каждый менеджер настроен на то, чтобы бизнес процветал, был результативным. В тоже время в приведенных определениях нет конкретного указания на то, через какие показатели будет производиться их управленческая оценка, чтобы руководитель мог понимать, какой конкретный результат приносит работа по управлению развитием предприятия. Так, интегрировав информацию, полученную из приведенных трактовок исследуемого термина, необходимо исследовать базовые данные об эффективности управления развитием предприятия и том, какие существуют особенности ее оценки для гостиничного предприятия.

Следует помнить, что управление развитием предприятия – это перевод существующей системы в заданное желаемое состояние. Цель этого процесса – обретение устойчивого функционирования предприятия как бизнес-системы в макросреде на протяжении продолжительного (в идеальном варианте – неограниченно долгого) временного периода. Значит, оценивая эффективность управления развитием предприятия, нужно принимать во внимание, что процесс управления понимает под собой как формулирование целей, так и гарантирование их достижения. Однако, пишет В. П. Литовченко [41], такой подход может использоваться выборочно и иметь ряд ограничений в своем применении из-за ряда причин:

1. Цели предприятий, которые по сути представляют собой комплексные социально-технические экономические системы, не всегда существуют в наглядном виде (к примеру, как стратегические цели), что провоцирует невозможность процесса их оценивания в плане достижения.

2. Если сформулированные цели существуют в полной мере, то они множественны, поскольку направлены на то, чтобы отразить состояние предприятия, желаемое для достижения с различных сторон видения (развития рынка, приращения финансов, организационного развития, внедрения инноваций). Это приводит к тому, что процесс «свертывания (приближения)» оценок степени

их достижения к единой оценке «эффективности управления развитием предприятия» непростой и не имеет однозначного видения.

3. Формулирование целей функционирования предприятия с учетом интересов различных лиц и условий макросреды является одной из функций управления развитием предприятия. От того, насколько четко и корректно они определены, зависит, добьется ли предприятие лидерства в конкурентной борьбе или потерпит экономическую неудачу и станет банкротом.

Функционирование каждого туристского предприятия (к которым, как отмечалось ранее, относятся и гостиничные предприятия) в экономическом смысле производится, основываясь на взаимодействии нескольких факторов, которые будут для него определяющими – персонала, средств труда и предметов труда. Применяя имеющиеся в наличии средства производства, персонал, вовлеченный в осуществление бизнеса предприятия, формирует гостиничный продукт и оказывает услуги. Следовательно, в этом процессе присутствуют затраты «живого» труда, а также – определенные результаты деятельности. Так, эффективность деятельности фактически становится неким комплексным отражением итоговых результатов применения производственных средств и рабочей силы в заданных временных границах, т.е. фактически эффективность будет определяться как соотношение результатов и затрат, направленных на их достижение в нужном видении качества. Тогда эффективность управления развитием предприятия фактически становится базовой характеристикой процессов и воздействий преимущественно управленческого характера, которые показывают уровень того, насколько достигнуты сформулированные ранее цели.

Расчет экономического эффекта производится с помощью сравнения расходов с полученным финансовым результатом. Положительный результат – доход и экономия, отрицательный – свидетельствует об убытках.

В таком случае, пишут С. Н. Апенько, Р. Г. Быкова, Л. В. Завьялова [58] в виде конечного результата производственного процесса предприятия будет выступать гостиничный продукт (оказанные услуги в комплексе), который будет

отображать вновь созданную стоимость, тогда как в коммерческой деятельности это будет финансовый результат, выраженный в виде прибыли.

Конкретные типы эффективности определяются в основном на основании тех результатов, которые получает предприятие от своей выполненной хозяйственной деятельности, и которые могут быть представлены различными стоимостными показателями, которые отражают промежуточные и итоговые результаты деятельности. Они рассматриваются через объем услуг, которые были оказаны, величины полученных прибыли, рентабельности, экономии ресурсного потенциала, производительности труда и прочих. В то время как социальная эффективность может рассматриваться в уменьшении длительности рабочей недели, росте числа новых рабочих мест, повышении уровня условий труда, в которых трудятся сотрудники предприятия и т.д.

Т. В. Рассохина [59] утверждает, что каждое предприятие является элементом туристской дестинации, и развития одного и другого взаимосвязаны. В этом ключе каждый экономический объект в сфере туристского бизнеса должен фокусироваться на том, что эффективность всего предприятия в целом складывается из эффективности его подразделений – следовательно, увеличивая эффективность деятельности каждого подразделения, будет достигнуто и повышение результативности деятельности всего предприятия. Также автор указывает, что основу решения задачи повышения эффективности деятельности предприятия во взаимосвязи с процессом управления его развитием, необходимо видеть в максимизации предоставления объема туристских услуг или получаемой прибыли. В данном случае тогда единственным измерителем эффективности деятельности предприятия и управления его развитием становится рост производительности общественного труда в овеществленном выражении. Следовательно, система показателей эффективности деятельности предприятия и управления развитием им будет подразделена на несколько групп, приведенных в таблице 1.6.



Таблица 1.6 – Система показателей эффективности деятельности предприятия в сфере туризма и управления его развитием

Группа показателей эффективности	Состав показателей эффективности
Обобщающие показатели эффективности деятельности	Уровень удовлетворения потребностей рынка. Предоставление услуг на единицу затрат ресурсов. Прибыль на единицу общих затрат. Затраты на единицу услуг. Рентабельность туристского продукта или оказания услуг. Доля прироста услуг за счет интенсификации деятельности
Показатели эффективности использования труда (персонала)	Темпы роста производительности труда. Доля прироста продукции за счет роста производительности труда. Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени. Трудоемкость. Зарплатоемкость единицы услуги.
Показатели эффективности использования основных и оборотных фондов	Общая фондоотдача и фондоотдача активной части основных фондов. Рентабельность основных фондов. Фондоемкость единицы услуги, ее материалоемкость в процессе осуществления.
Показатели эффективности использования финансовых средств	Оборачиваемость средств. Рентабельность оборотных средств. Рентабельность инвестиций. Срок окупаемости вложенных инвестиций.

При этом следует отметить, что определение уровня эффективности социальной, экономической деятельности и управления развитием предприятия зависит от совокупности различных факторов, влияющих на их достижение. Следовательно, для того, что в практическом аспекте решить задачу управления повышением эффективности деятельности предприятия и его планомерного развития необходимо эти факторы классифицировать в зависимости от:

- 1) видов затрат и ресурсов;
- 2) направлений развития и совершенствования деятельности – техники, технологии, применения интенсификации процесса оказания услуг;

3) места приложения в системе управления деятельности и т.д.

С. Н. Сильвестров [64] пишет, что необходимо выполнение активного использования всех ресурсов и учета факторов, которые могут повлиять на увеличение результативности деятельности предприятия, т.е. осуществлять комплекс мероприятий, которые будут развивать и совершенствовать коммерческую деятельность предприятия.

И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] [65] указывают, что оценка эффективности управления развитием предприятия может быть произведена также через показатели всеобщего менеджмента качества. Здесь, пишут они, характерными чертами определения эффективности стратегии развития предприятия (через управление качеством) должно быть определение результативности деятельности через заранее выбранные направления:

1) достижения требуемого уровня качества на всех фазах процесса оказания гостиничных услуг для того, чтобы услуги оказывались бездефектно (не только мониторинг, но и определение и исключение тех причин, по которым могли или могут возникнуть дефекты – некондиционное выполнение услуги);

2) реализации комплексного подхода к управлению качеством услуги в процессе выполнения управления развитием предприятия, в ходе которого будут выявлены причинно-следственные связи и обнаружены проблемные зоны ранее, чем могут произойти критические последствия;

3) достижения необходимого уровня взаимопроникновения процессов управления качеством и управления развитием предприятия, которые будут позволять обеспечивающим службам своевременно и быстро отвечать на то, как меняются требования и пожелания клиентов – гостей;

4) следования системному подходу в управлении качеством и развитием предприятия, которые своей целью имеют трансформацию видения всех сотрудников предприятия, что позволит «отсекать» «балластную» ненужную

информацию, связанную с ложным представлением о качестве услуг и организационных процессах.

При оценке анализируется и достижение задач по внедрению ориентации на исполнителей (что является ключевыми и взаимопроникающими понятиями и в управлении качеством, и в управлении развитием предприятия):

- удовлетворение заказчиков (клиентов);
- повышение ответственности руководителей;
- сокращение большинства дефектов в процессе оказания услуг, которые происходят по вине руководителей;
- учет человеческого фактора и налаженности эффективного управления персоналом;
- осознание необходимости и проведения мероприятий по постоянному обучению;
- применение постоянных улучшений со стороны всего персонала;
- смещение акцента на первоочередное улучшение процессов;
- опора на факты и статистику как источники улучшений.

Оценка эффективности управления развитием предприятия должна помочь определить, пишет А. А. Трифилова [69], насколько бизнесу удалось избавиться от явлений, которые провоцируют внутреннее разрушение бизнес-единицы:

- 1) убежденность в том, что использование автоматизации и компьютерных программ – залог обеспечения качества и ключевой момент достижения требований клиентов;
- 2) направленность программ по управлению развитием на имеющихся исполнителей и уже существующие в организации технологии;
- 3) вера в то, что выполнения лишь технических требований – помогут достичь целей программы развития предприятия;
- 4) постоянная ротация руководителей;

- 5) выявление рангов персонала;
- 6) погоня за реализацией стратегии, направленной на «поддержание требуемого уровня качества»;
- 7) бесконечные попытки бенчмаркинга вместо создания своего бизнеса в соответствии с требованиями клиентов и т.д.

Если избавиться от указанного выше, то предприятие получит ряд положительных качеств:

1) длительный эффект, возникающий благодаря решению проблемных моментов создания качества при управлении развитием предприятия, что будет выполнено на основе применения достижений техники и технологии, работы современных организационно-экономических механизмов управления, включая постоянное исследование требований клиентов, в совокупности с оценкой и измерением показателей в сфере качества;

2) достижение реализации процесса по управлению качеством, как целенаправленного действия, связанного с комплексным решением проблемы, включающем всеобщее участие персонала в управлении качеством предоставляемых услуг и развитии предприятия – от высшего руководства по техническим исполнителей, с учетом того, что повышенная ответственность должна возлагаться на высшее руководство;

3) обучение, которое по принципам реализации будет всеобъемлющим и полным, «на протяжении всей жизни»: управление развитием предприятия начинается с формирования кадрового потенциала и завершается им же на новом этапе развития предприятия;

4) активация креативности сотрудников;

5) реновация существующих норм, правил и методов управления системой развития предприятия;

6) притягивание сверх-внимания непосредственно к рабочим местам, где и происходит создание качества услуги и закладывается основа развития предприятия и т.д.

Авторы А. Н. Асаул, И. В. Денисова, Ю. Л. Матвеев, В. И. Фролов [72] также обращают внимание на то, что управление развитием предприятия должно быть направлено на формирование системы всеобщего качества. Следовательно, его эффективность представляет собой результат управленческой деятельности, который будет демонстрировать уровень и качество системы управления, показывать, как достигаются цели, вырабатываются показатели в количественных и качественных измерителях. Традиционно на предприятиях это достижение целей анализируется посредством анализа баланса предприятия в годовом интервале – по статьям и по периодам.

Также результативность предприятия в контексте достижения целей развития предприятия и управления им может быть оценена через достижение:

1) приспособляемости предприятия к функционированию в долгосрочных условиях и его способности к развитию имеющегося конкурентного потенциала;

2) результативности и экономичности системы управления предприятием, его развитием;

3) реализации стратегии бизнеса, его развития и управления им через сеть разветвленных бизнес-планов;

4) качества труда и способности его результатов по удовлетворению потребностей клиентов;

5) соответствующей целям управления сети управленческих решений, которые будут способствовать максимально полному удовлетворению потребностей клиента предприятия;

6) продуктивно функционирующей организационной культуры предприятия, которая будет способствовать его развитию и модернизации в соответствии с требованиями внешней среды;

7) высокого профессионализма команды и ее руководства на предприятии при реализации стратегии развития предприятия.

Можно подвести итог, что в конечном варианте эффективность управления развитием предприятия будет заключаться в создании качественных конкурентоспособных услуг предприятия.

### **Выводы по разделу**

1. Видение ученых сходится в области того, что развитие является процессом, в ходе которого приобретаются новые количественно-качественные характеристики предприятия как хозяйствующей системы, при этом показатели эффективности становятся лучше, имеется прирост потенциала предприятия, который направляется на повышение его приспособляемости к динамическим изменениям во внутренней и внешней среде, сохраняя жизнеспособность бизнеса. Управление развитием предприятия будет представлять часть управленческой деятельности, осуществляемой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и внедрения инноваций, обеспечивающих целенаправленность и организованность деятельности персонала по направлению увеличения производственного потенциала, улучшению степени его использования, за счет чего будут достигаться качественно новые результаты деятельности, повысится конкурентоспособность.

Цель управления развитием предприятия заключается в составлении плана развития бизнеса, его деятельности и ее элементов для достижения показателей сформулированной стратегии, отображенных в плане развития, с помощью определенных принципов, методов и функций. Для гостиницы будут приоритетными задачами управления развитием предприятия: выполнение социальной ответственности и обеспечения безопасности клиентов, которые потребляют гостиничные услуги; увеличение эффективности деятельности предприятия; улучшение и поддержание требуемого уровня качества гостиничных услуг. Общие функции управления развитием предприятия: планирование развития предприятия (включает анализ, прогнозирование, целеполагание, оценку

эффективности); организация развития предприятия (распределение полномочий и ответственности, выполнение организационных действий, предусмотренных в плане); руководство развитием предприятия (регулирование, координация, мониторинг); контроль развития предприятия (фиксирование / коррекция достижения поставленных результатов и их выполнения).

2. Этапы процесса формирования механизма развития предприятия будут дифференцироваться в соответствии с этапами развития непосредственно самого хозяйствующего субъекта. Фазы в процессе формирования механизма управления развитием предприятия:

А. «Наращивание веса». Здесь основной целью развития становится наращивание количественных показателей с учетом той структуры, которая уже сформирована (сюда включаются такие значимые блоки как увеличение охвата рынков, рост объемов продаж). При этом производится наработка опыта в новых сегментах, в которых раньше не работала фирма, более глубоко прорабатываются уже существующие рынки (интенсификация глубинной развертки, вертикальное интегрирование, горизонтальное диверсифицирование). В тоже время каких-либо принципиальных изменений в структуре фирмы не производится.

Б. «Выполнение дублирования фирменной структуры». Выполнение первой фазы провоцирует усложнение фирменной структуры. На данной фазе главной целью развития предприятия будет выступать стабилизирование структуры путем ее деления, дублирования принципов и способов управления.

В. «Консолидирование». В процессе наращивания веса, который происходит у новых структурных элементов и роста их количества сильно и резко снижается управляемость и устойчивость системы управления в общем, поскольку одни элементы становятся излишне самостоятельными, другие, напротив, – пассивными. В данной фазе цель управления развитием предприятия сводится к переходу от управления отдельными элементами к управлению системой в целом. Эффективная реализация третьей фазы дает возможность сформировать

обновленную систему управления с новыми параметрами качества. Затем процесс возобновляется путем перехода к первой фазе, но уже на ином уровне.

Работа сформированного механизма управления развитием предприятия связана с учетом изменений условий внешней среды, постоянную ориентацию на поставленные актуальные цели развития и стратегический характер деятельности. Управление развитием предприятия – незыблемый составной компонент менеджмента любого объекта бизнеса, в то же время он носит относительно обособленный и самостоятельный характер.

3. Следует помнить, что управление развитием предприятия – это перевод существующей системы в заданное желаемое состояние. Цель этого процесса – обретение устойчивого функционирования предприятия как бизнес-системы в макросреде на протяжении продолжительного (в идеальном варианте – неограниченно долгого) временного периода. Значит, оценивая эффективность управления развитием предприятия, нужно принимать во внимание, что процесс управления понимает под собой как формулирование целей, так и гарантирование их достижения. Расчет экономического эффекта производится с помощью сравнения расходов с полученным финансовым результатом. Положительный результат – доход и экономия, отрицательный – свидетельствует об убытках. Конкретные типы эффективности определяются в основном на основании тех результатов, которые получает предприятие от своей выполненной хозяйственной деятельности, и которые могут быть представлены различными стоимостными показателями, которые отражают промежуточные и итоговые результаты деятельности. Они рассматриваются через объем услуг, которые были оказаны, величины полученных прибыли, рентабельности, экономии ресурсного потенциала, производительности труда и прочих. В то время как социальная эффективность может рассматриваться в уменьшении длительности рабочей недели, росте числа новых рабочих мест, повышении уровня условий труда, в которых трудятся сотрудники предприятия и т.д.



## РАЗДЕЛ 2

### АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПАО ГК «ЯЛТА-ИНТУРИСТ»

#### 2.1 Общая характеристика деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист»

Необходимо указать, какова общая характеристика деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист», чтобы затем правильнее определить, каким именно образом можно проанализировать и улучшить механизм управления его развитием. По данным приведенным на его официальном сайте [81] изучаемое предприятие: «Отель «Ялта-Интурист» имеет имидж одного из самых крупных курортных центров, расположенных в Крыму, на Черноморском побережье. Его по праву называют лучшим отелем, который стоит в окружении гор, находится в зелени парка, имеет прекрасную инфраструктуру. Это место называют наиболее подходящим как для романтического уикэнда, так и отпуска, проведения переговоров по бизнес-тематике, конференций различного уровня и круглых столов, семинаров. Сюда приезжают люди со всего мира (представители государственной власти, дипломатических служб, крупные бизнесмены, спортивная элита, знаменитости из мира кино и шоу-бизнеса)».

Отель, производя различные виды деятельности, ориентируется на то, что регламентировано в его уставных документах [83]:

1) «цель деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» состоит в предоставлении надлежащих условий проживания, питания, предоставления культурно-бытовых услуг, эффективного использования имеющейся материальной базы для получения прибыли от этой деятельности»;

2) «к основным видам деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» относят:

- организацию и предоставление услуг размещения и отдыха гражданам России и других государств;
- проведение поиска покупателей гостиничных услуг;

- заключение договоров на распространение путевок для реализации;
- осуществление торговой деятельности, оптовой и розничной торговли;
- реализацию медикаментов;
- организацию работы кафе, ресторанов, баров;
- приготовление и реализацию продукции массового и лечебно-диетического питания;
- реализацию и распространение путевок;
- разработку автоматических систем управления;
- внедрение и реализацию программ;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;
- проведение экспортно-импортной организационной деятельности;
- обеспечение безопасности пребывающим отдыхающим с целью создания для них условий благоприятного, спокойного отдыха, личной и имущественной защищенности;
- организацию и проведение культурных, спортивных, зрелищных, концертных мероприятий;
- производство товаров народного потребления, в том числе для туристской индустрии;
- строительство и эксплуатацию автостоянок и др.»;

3) «к вспомогательным видам деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» относят:

- организацию и выполнение научной, экспериментальной, конструкторской, проектной, исследовательской деятельности, пусконаладочных работ;
- предоставление практической помощи предприятиям и организациям в создании и широкомасштабном использовании новых технологий и материалов;
- организацию обучения (курсы, семинары, конференции и другое) для подготовки специалистов разных отраслей для работы в России и за рубежом и

другая деятельность, которая не противоречит законодательству России и уставным документам предприятия».

Стоимость проживания в номерах различных категорий дана в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Стоимость проживания в ПАО ГК «Ялта-Интурист» (2019 г.)

Даты заездов	06.05-09.05	09.05-13.05	13.05-01.06	01.06-01.07	01.07-01.08	01.08-01.19	01.09-01.10
Стандарт 2-местный	5000	7000	5000	6500	8000	9500	7000
Стандарт 3-местный с 2-спальн. кроватью+диван	7000	11000	7000	10000	14000	15000	12000
Стандарт улучшенный 2-местный с разд. кроватями	5500	8000	5500	7000	8500	10000	7500
Стандарт улучшенный 2-местный с 2-спальн. кроватью	6000	8500	6000	7500	9000	10500	8000
Стандарт улучшенный 3-местный	6000	8500	6000	8000	9500	11500	8500
Стандарт улучшенный 3-местный с 2-спальн. кроватью+диван	10000	13000	10000	12000	18000	18000	12500
Люкс 3-местн. 2-комн. с 2-спальн. кроватью+диван	11000	15000	11000	14000	20000	20000	16500
Люкс-Студио 2-местный	13000	18000	13000	19000	26000	25000	19000
Даты заездов	08.10-29.12	14.01-23.02	23.02-26.02	26.02-01.03	01.03-01.04	01.04-01.05	01.05-06.05
Стандарт 2-местный	4500	3900	4700	3900	4500	5500	7000
Стандарт 3-местный с 2-спальн. кроватью+диван	6999	6000	8500	6000	7000	8000	11000
Стандарт улучшенный 2-местный с разд. кроватями	5000	4500	5000	4500	5000	6000	8000
Стандарт улучшенный 2-местный с 2-спальн. кроватью	5500	5000	5500	5000	5500	6500	8500
Стандарт улучшенный 3-местн.	5500	5000	5500	5000	5500	6500	8500
Стандарт улучшенный 3-местн. с 2-спальн. кроватью+диван	6000	9000	10000	9000	9000	11000	13000
Люкс 3-местн. 2-комн. с 2-спальн. кроватью+диван	9000	10000	11000	10000	10000	12000	15000
Люкс-Студио 2-местный	13000	13000	14000	13000	13000	15000	18000

Когда происходит заезд клиентов им может быть предложено:

1) питание по системе завтрак «Шведский стол» с 7.30 до 11.00, он включен в стоимость номера;

2) обед по системе «Шведский стол» предоставляется за дополнительную плату – 1000 рублей;

3) ужин обед по системе «Шведский стол» предоставляется за дополнительную плату – 1000 рублей

Отель предлагает всем гостям высокоскоростной интернет на всей территории отеля.

Все номера, предоставляемые гостям, предполагают:

– балкон с видом на Черное море, Массандровский парк, гору Ай-Петри и Ялту;

– вместительный гардероб и большие зеркала;

– журнальный столик, удобные кресла;

– индивидуальную систему кондиционирования;

– мягкие махровые полотенца;

– домашний халат (в номерах категории Люкс Студио);

– домашние тапочки (в номерах категории Люкс Студио);

– электронный замок с магнитным ключом;

– индивидуальный электронный сейф;

– щетку для одежды/обуви;

– ванную комнату с душевой кабиной;

– косметику на основе натуральных масел для ванны и душа: мыло, шампунь, гель для душа;

– телевизор 47 дюймов с USB-входом/DVD проигрывателем;

– телевидение высокой четкости 78 каналов;

– телефон, междугородняя/международная связь;

– холодильник;

– фен;

– кровать с ортопедическим матрасом;

- мягкую гипоаллергенную подушку из «лебяжьего» пуха;
- теплое одеяло из «лебяжьего» пуха;
- натуральное постельное белье из 100% хлопка;
- проживание домашних животных – бесплатно;
- ежедневную уборку номеров;
- услуги прачечной (стирка/глажка одежды – бесплатно);
- услуги швейной мастерской (мелкий ремонт одежды – бесплатно);
- уют/гладильная комната; камера хранения для крупногабаритного багажа/ячейка сейфа;
- поднос багажа в номер;
- посещение бассейнов;
- посещение сауны у бассейна;
- пользование пляжем, включая лежаки и зонты (с 1.06 по 30.09);
- пользование фитнес-залом на 16 этаже;
- контактный зоопарк;
- анимацию для детей и взрослых (с 01.06 по 30.09);
- охраняемую автомобильную парковку (за отдельную плату – верхняя парковка, бесплатно – нижняя парковка).

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть такие категории номеров в главном корпусе и корпусах Green Park:

- стандарт с одной кроватью;
- стандарт улучшенный с двумя кроватями;
- стандарт улучшенный с одной кроватью;
- стандарт улучшенный с тремя кроватями;
- стандарт улучшенный с большой кроватью и креслом;
- стандарт улучшенный с одной кроватью и диваном;
- стандарт двухкомнатный;
- люкс студио;
- люкс двухкомнатный;

- стандарт улучшенный с двумя односпальными кроватями (однокомнатный номер) (Green Park);
- стандарт (Green Park);
- стандарт улучшенный с двумя односпальными кроватями (однокомнатный номер, терраса) (Green Park);
- апартаменты (Green Park);
- люкс двухкомнатный с одной двуспальной кроватью и раскладными креслами (Green Park);
- люкс семейный двух комнатный с отдельными кроватями (Green Park).

В настоящее время в индустрии размещения в мире востребованы удобства для детей, чтобы гости могли отдохнуть и заняться своими делами, находясь в отеле, брошюры изучаемого предприятия так пишут об этом [82]: «Есть в ПАО ГК «Ялта-Интурист» и удобства для детей – большая игровая зона, бассейн с теплой водой и т.д. Аниматоры и воспитатели позволяют родителям отдохнуть и побыть наедине, пока дети находятся под безопасным присмотром».

Следующее, что интересно гостям – возможность полноценного питания, предоставления программ для здоровья и развлечений, здесь же находим в уставных документах [83]: «В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть инфраструктура питания, оздоровления, вечерней анимации. Есть программы размещения без питания, с завтраком, «все включено». Особый интерес представляет бассейн размера «Олимпийский» с морской водой, которая круглогодично подогревается, водные аттракционы и т.д.».

В ходе практики и выполнения опроса гостей отеля, было отмечено, что положительную оценку клиентов (встречается наиболее часто в отзывах) находит то, что [85]:

1. «Для восстановления здоровья и рекреации постояльцы ПАО ГК «Ялта-Интурист» могут воспользоваться услугами уникальной соляной комнаты – «Соляной пещеры», стены, пол, потолок ее декорированы на подобии грота, состоят из блоков соли из Солотвино и Сак. Соли содержат комплекс

каротиноидов, природный воск, глицерин и органический йод. Человек, который побывал в соляном гроте, улучшает свое здоровье, получает профилактику заболеваний дыхательной системы, бодрость».

2) «В ПАО ГК «Ялта-Интурист» имеется центр омоложения лица и тела, грязелечения (экологически чистые Сакские грязи), где предлагают различные программы по уходу за лицом и телом – обертывание, массажи, аппликации. В сочетании с этим центром эффективно использовать банный комплекс – Воронцовские бани, сауны, центр оздоровительного массажа, где предлагают различные комплексы услуг в зависимости от желания и состояния здоровья посетителей».

3) «Помимо привычного корпуса отеля с 2017 г. активно работает территория Green Park, с новыми современными корпусами и удобной инфраструктурой».

4) «Если человек увлекается или профессионально занимается спортом ПАО ГК «Ялта-Интурист» может предложить ему все условия, в которых можно осуществить активный отдых и спорт – спортивные площадки, оборудованные для занятия футболом, волейболом, большим и настольным теннисом, йогой и т.д. Здесь есть и единственный на территории Крыма фитнес-зал, оснащенный системой тренажеров Life-fitness, причем из окон тренировочного помещения открывается прекрасная панорама – горы и море, есть услуги индивидуального тренера».

5. «На территории отеля есть прекрасный зоопарк «Планета обезьян и диких кошек», где посетители могут увидеть редких и экзотических животных. Есть и контактный зоопарк для детей».

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть различные акции при проживании, которые высоко оценены его гостями [81]:

- А. «Лучший друг». Акция проходит в Facebook, ВКонтакте, Одноклассники:
- надо подписаться на страницу «Ялта-Интурист»;
  - пригласить друзей подписаться на страницу отеля;

- сделать скриншот, на котором будет видно количество друзей, подписанных на страницу «Ялта-Интурист»;

- отправить его личным сообщением администратору группы.

Побеждает тот участник, у кого больше всех друзей подписалось на страницу отеля по итогам недели. Итоги конкурса подводятся каждый понедельник. Приз за первое место – скидка 15% на следующий визит в отель + комплементарное предоставление одной из трех услуг отеля: процедура «Сияние кожи» в Центре омоложения лица и тела, бесконтактный гидромассаж в Центре грязеомоложения Сакскими грязями или целый день парения в Воронцовских банях. Приз за второе место – скидка 10% на следующий визит в отель. Приз за третье место – сертификат на прохождение одной из трех вышеперечисленных услуг.

Б. «Instagram недели»:

- надо выкладывать в Instagram фото или видео, связанные с ПАО ГК «Ялта-Интурист»: это могут быть фото с отдыха, коллажи и любая визуализация мечты посетить отель;

- для этого в описании надо ставить хештег #хочу\_в\_ялтаинтурист и отмечать под постом трех своих друзей;

- необходимо подписываться на профиль отеля в Instagram.

Каждую пятницу будет выбираться пост, набравший максимальное количество лайков. Главный приз – скидка 15% на отдых в отеле.

В. «ФотоЛайк»:

- надо подписаться на профиль отеля в наиболее удобной для гостя социальной сети;

- затем, если это Instagram, надо разместить фотографию, связанную с отелем и добавить к ней хештег #ЯлтаИнтурист (Вконтакте и Одноклассники: надо добавить фотографию, связанную с отелем в специальный фотоальбом);

- стать участником подборки лучших фотографий.



Каждый вторник выбирается фотография, получившая наибольшую поддержку в голосовании. Главный приз – скидка 15% на отдых в отеле.

Г. «Репост удачи»:

- необходимо быть подписчиком группы в Вконтакте «Ялта-Интурист»;
- сделать репост предложенной записи;
- получить приз.

Итоги конкурса подводятся каждое воскресенье в 17:00. Победитель выбирается случайным образом. Участник конкурса выигрывает скидку 15% на размещение в отеле + комплементарное предоставление одной из четырех услуг отеля: процедура «Сияние кожи» в Центре омоложения лица и тела, бесконтактный гидромассаж, целый день парения в Воронцовских банях; посещение океанариума.

Д. «Скидка 10% при бронировании номера и онлайн оплате на сайте не менее, чем за 14 дней до даты заезда». Спецпредложение не действует в праздничные дни.

Е. «Здоровье включено!». Скидка до 40% на проживание. Тариф предоставляется при условии проживания не менее трех суток. Оздоровительная услуга одна на выбор в сутки: массаж оздоровительный (сегментарный).

Ё. «Скидки «Долгожителям». Льготные тарифы при проживании более одного месяца. Скидка на длительное проживание предоставляется при условии 100% предоплаты. При проживании от трех месяцев и более возможна рассрочка платежа.

Ж. «Мой Крым!» Скидка 15% на отдых в отеле для крымчан. Скидка предоставляется при предъявлении паспорта с пропиской в Республике Крым и г. Севастополь (с января по апрель).

З. «Мобильное приложение ПАО ГК «Ялта-Интурист». Необходимо, чтобы лучше ориентироваться на территории отеля и узнать обо всех развлечениях и услугах. В приложении можно: быстро пополнить счет, быть в курсе предстоящих мероприятий, ознакомиться с инфраструктурой и заказать все услуги отеля,

заказать услуги консьерж-сервиса (room-service, уборка номера, услуги прачечной), узнать о специальных предложениях, заказать трансфер «аэропорт – отель – аэропорт», посмотреть интерактивную карту отеля, выбрать экскурсию и прочее.

Рестораны и кафе, которые находятся в ПАО Гостиничный комплекс «Ялта-Интурист» приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Объекты сферы питания в ПАО ГК «Ялта-Интурист»

Название объекта	Описание ресторана / кафе
1	2
Ресторан «Ай-Петри»	Называется в сети на сайтах, освещающих деятельность отелей (Tripadvisor и проч.), лучшим панорамным рестораном с великолепным видом на море, горы и Ялту, расположенном на самой высокой точке ПАО ГК «Ялта-Интурист». Здесь гостям предлагают знаменитые блюда европейской и других кухонь мира. Завтрак по системе «шведский стол» здесь проходит с 07:30 до 11:00. Ресторан работает по системе a la carte с 12:00 до 24:00.
Ресторан «Мраморный»	Самый большой ресторан отеля, расположен на первом этаже. Каждый день гости могут порадовать себя разнообразием кухонь народов мира. Количество алкогольных напитков во время обеда и ужина не ограничено. Завтрак по системе «шведский стол» с 07:30 до 11:00, обед – с 13:00 до 15:00, ужин – с 18:00 до 21:00.
«Amelie cafe»	Изысканная уютная кофейня во французском стиле. Разнообразие напитков и нежнейшие десерты никого из гостей не оставят равнодушным. Открыто для посетителей с 9:00 до 21:00.
Ресторан «Мамины пельмешки»	Представляет национальные блюда украинской кухни. Густой борщ, вареники с различными начинками и натуральный узвар. Открыт с 12:00 до 24:00.
Ресторан «А-Тавола»	Различные блюда итальянской кухни – это маленькая Италия в ПАО ГК «Ялта Интурист». Открыт с 12:00 до 24:00.
Ресторан «Тюбетейка»	Все притяжение Востока ждет гостей здесь. Пряные, ароматные блюда и чарующая атмосфера – каждый день с 12:00 до 24:00.
Ресторан «Самурай»	Классика японской кухни именно здесь на территории гостиничного комплекса «Ялта Интурист». Роллы, мисо суп, лапша и теплое саке для гостей каждый день с 12:00 до 24:00.
Ресторан «Mandarin»	Здесь легкие закуски, горячие блюда и освежающие напитки на любой вкус. Большой выбор вегетарианских блюд.
Кафе «Апельсин»	Находится на пляже отеля. Здесь проводятся зажигательные вечеринки и шоу-программы. Работает каждый день с 10:00 и до последнего клиента.

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Ресторан «Гутмань»	На самом берегу моря, где можно насладиться изысканными блюдами авторской кухни, приятно провести время на побережье Черного моря, окунуться в завораживающую атмосферу живой музыки и морского бриза. Гости могут отдохнуть с друзьями и близкими, провести романтические вечера и деловые встречи с партнерами. Готовятся блюда из свежих крымских продуктов на живом огне. Открыт для посетителей каждый день на пляже отеля с 10:00 до 00:00.
Ресторан «Крым»	Знаменит на весь крымский полуостров. Изысканные блюда и великолепное обслуживание ждут гостей каждый день. Часы работы – с 11:00 до 24:00.
Этно-кафе «Селям Алейкум»	Крымская мекка для гастрономических туристов. Здесь гости ощутят настоящее крымскотатарское гостеприимство. В дизайне интерьера воссоздана атмосфера, которая царила в домах крымских ханов. Здесь просторно, светло и уютно. Для гостей каждый день широчайший выбор блюд национальной кухни прямо на берегу моря: 27 видов чебуреков, нежнейший янтых, ароматный кофе на песке, крымские травяные чай и компоты, блюда, приготовленные по бережно хранимым рецептам.

Также в ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть обширная сеть баров, блинная, магазин (таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Бары, блинная, магазин ПАО ГК «Ялта-Интурист»

Наименование	Описание бара
1	2
Спорт-бар «Свисток»	Выполнен в английском стиле находится в холле отеля, неподалеку от стойки размещения. Бурные эмоции и освежающие напитки для гостей – каждый день круглосуточно.
Спорт-бар «Кеды»	Отличное место для приятного времяпровождения в компании друзей, игры в бильярд, просмотра спортивных трансляций и дегустации аппетитных блюд и закусок в уютной обстановке. Здесь есть сытные свиные ребрышки, пикантные куриные крылышки, классические бургеры и освежающие напитки. Яркие эмоции и отличное настроение гарантированы гостям.
Бар «Спорт-бар»	Находится на территории Green Park и открыт круглосуточно.
Бар «Сinema»	Предлагает напитки и снэки.
Бар «Скай-бар Bad Place»	Для любителей жарких вечеров и огненных напитков.

Продолжение таблицы 2.3

Бар «16 этаж»	Открыт для посетителей с 18:00 до 6:00.
Караоке-бар «PartyФон»	Предполагает возможность для гостей петь караоке.
«Аквабар»	Расположен на территории аквапарка отеля. В меню – большой выбор прохладительных напитков, легкие закуски, салаты, блюда крымско-татарской кухни. Открыт с 8:00 до 20:00.
Панорамный ресторан-бар «Ливадия»	Расположен на территории Green Park отеля «Ялта-Интурист». «Ливадия» выполнена в стиле «Эко-лофт» с элементами античности. В ресторане сервируется завтрак по системе «шведский стол» с 7:30 до 11:00, а также обед – с 13:00 до 15:00 и ужин – с 18:00 до 21:00. Количество алкогольных напитков во время обеда и ужина не ограничено.
Магазин-кафе «Хлеб. Сыр. Вино»	В начале прогулочной аллеи отеля пахнет свежей выпечкой. Волнующий запах приведет гостей в магазин, где всегда можно найти, широкий ассортимент вин местного и иностранного производства, выпечку ручной работы и более 300 сортов ароматного сыра. Здесь можно не только приобрести, но и продегустировать продукцию, провести время за уютным плетеным столиком. Только свежие продукты ждут гостей ежедневно с 12:00 до 24:00.
Блинная «Матрешка»	Предложит гостям традиционные русские румяные блинчики с вкуснейшими начинками на любой вкус и прохладительные напитки. Уютная Блинная находится на территории зоопарка отеля. Открыта для гостей с 9:00 до 21:00.
Уютное кафе-бар «Freshcafé»	Находится на живописной территории Green Park отеля. Кафе утопает в тени южных вечнозеленых деревьев, где можно насладиться чашечкой бодрящего кофе с воздушным десертом. С 09:00 до 21:00 только для гостей – кофе по-восточному, нежные бельгийские вафли, широкий выбор сортов чая, мороженое и многое другое.
Ресторан-бар «Синее море».	Крымская кухня, огромный выбор черноморской рыбы, аквариум с живыми морепродуктами, мясо на мангале и на вертеле, самая большая винная карта. Вечером живая музыка, выставляются столы возле самой кромки моря. Детская игровая комната и, конечно, детское меню. С 10.00 и до последнего гостя.
Клуб-бар «Чайка на Пляже».	Современный пляж днем и самые зажигательные вечеринки побережья ночью. Только здесь – караоке-программа с лучшими вокалистами со всей страны, уникальная кухня от лучшего бренд-шефа из северной столицы, диджейские сетсы на пляже с живым вокальным сопровождением и качественной музыкой, дневные пенные вечеринки, еженедельно обновляемая программа от арт-группы, но самое главное – каждые выходные для вас организованы выступления звезд эстрады и шоу-бизнеса. Открыто круглосуточно.

В отеле «Ялта-Интурист» предлагается гостям все необходимое для проведения конференций, фестивалей, выставок, деловых встреч, тренингов, командообразующих программ в комфортной и дружественной обстановке, даются предложения для делового туризма: аренда конференц-зала, комнаты переговоров или рабочего офисного помещения; установка конференц-оборудования; проведение банкетов, приемов, фуршетов; организация спортивных мероприятий или развлекательных программ; экскурсионное обслуживание; транспорт; услуги бизнес-центра.

Как отмечено на официальном сайте предприятия [81] – «Выгодное отличие ПАО ГК «Ялта-Интурист» состоит в комплексном подходе к организации встреч делового характера. Каждое мероприятие готовит команда профессионалов».

Организационная структура предприятия приведена в приложении А. Анализ ее проводится в подразделе 2.3, поскольку она влияет на развитие предприятия и управление им.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия возможно провести на основании его баланса и отчета о финансовых результатах (приложение А) (приведены на сайте официальных документов и отчетности ПАО ГК «Ялта-Интурист» [84]. Применяв метод сверстки (агрегации) баланса, приведены данные для анализа в таблице 2.5-2.6.

Таблица 2.5 – Агрегация активной части баланса ПАО ГК «Ялта-Интурист» (2016-2018 гг.) (тыс. р.)

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	27	19	12
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	965904	960167	866390
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	250000	286507	286607
Отложенные налоговые активы	82553	79540	12362
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	1298484	1326233	1165371
II. Оборотные активы			
Запасы	139767	2267	25682
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1419	98	1380
Дебиторская задолженность	491192	452262	374061
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	48239	44545	43358
Денежные средства и денежные эквиваленты	8325	42953	2549
Прочие оборотные активы	617698	52064	641
Итого по разделу II	1306640	594189	447671
<b>БАЛАНС</b>	<b>2605123</b>	<b>1920422</b>	<b>1613042</b>

Так на основании таблицы 2.5 можно увидеть такую экономическую картину развития ПАО ГК «Ялта-Интурист» в трехлетнем периоде (за 2016-2018 гг.):

1) доля нематериальных активов на протяжении изучаемых трех лет сокращалась, что может быть связано либо с амортизацией, и расценено нейтрально, если речь идет о программном обеспечении, если речь идет о гудвиле и бренде, то это их девальвация, что уже можно рассматривать как негативный признак, поскольку сокращение 2018 г. к 2016 г. составило 15 тыс. р., т.е. 55 %; при этом в современном экономическом мире для бизнеса позитивным показателем развития является наращивание доли нематериальных активов;

2) негативно в современном мире может быть расценено отсутствие результатов исследований и разработок, нематериальных и материальных поисковых активов;

3) доля основных средств ПАО ГК «Ялта-Интурист» сокращалась на протяжении трехлетнего периода и в 2018 г. составила по отношению к 2016 г. на 99514 тыс. р. меньше, что в относительном отношении составляет 10,3%; предположительно это связано с выведением части активов из эксплуатации, а также их обесцениванием, что можно рассматривать негативно, поскольку доля уменьшения согласно существующим в гостиничной отрасли нормативам в трехлетнем периоде значительная;

4) доходные вложения в материальные ценности и прочие внеоборотные активы отсутствуют, что можно рассматривать условно негативно – их отсутствие показывает недиверсифицированность пакета активов предприятия, но не несет абсолютно отрицательного значения, исходя из специфики деятельности изучаемого отеля;

5) доля финансовых вложений на протяжении трех лет увеличивалась и составила 36607 тыс. р. прироста, т.е. 14,64%, что может быть связано с вводом в эксплуатацию и покупкой основных средств, с одной стороны – это дает потенциал для развития предприятия, с другой – свидетельствует об «утяжелении» структуры активов, что можно рассматривать как слабо негативное явление;

6) отложенные налоговые активы сокращаются, что свидетельствует об уменьшении негативных финансовых явлений на предприятии и может быть расценено позитивно (как налог на прибыль формируются, когда имеется доход, но предприятие не получает прибыли, подлежат уплате в будущем периоде), сократились в отчетном (2018 г.) и сравниваемом (2016 г.) периодах на 70191 тыс. р., т.е. 85,025%;

7) итог по разделу I изменился (сократился) в 2018 г. по отношению к 2016 г. на 133113 тыс. р., т.е. 10,2%, что связано с явлениями, описанными ранее по тексту данного анализа; изменения баланса по разделу I активной его части приведен на рисунке 2.2.

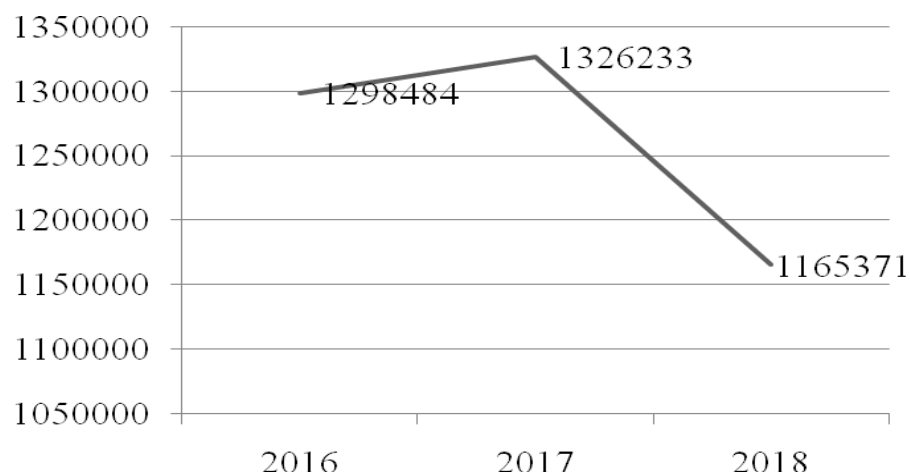


Рисунок 2.2 – Изменение раздела I актива баланса предприятия ПАО ГК «Ялта-Интурист» (за 2016-2018 гг.) (тыс. р.)

По II разделу баланса – оборотные активы можно отметить следующую экономическую картину:

1) запасы существенно сократились в 2017 г. по отношению к 2016 г., что связано с инвестированием в строительство и выполнением строительных работ, в 2018 г. произошло их увеличение, что связано с началом нового этапа строительно-ремонтных и пуско-наладочных работ, что в полной мере соответствует стратегии развития предприятия «наращивание веса», выбранной изучаемым предприятием для достижения цели максимизации прибыли в долгосрочном периоде;

2) изменение величины налога на добавленную стоимость пропорционально изменениям предыдущей строки баланса, описанной ранее, так как НДС включен в стоимость оборотных активов, экономический смысл аналогичен рассуждениям предыдущего пункта;

3) сумма сокращения дебиторской задолженности и ее изменения могут быть расценены двояко: как позитивный момент – ускорение оплаты за предоставленные услуги, выполненные ПАО ГК «Ялта-Интурист», либо как негативный – сокращение количества предоставленных услуг и, как следствие, уменьшение суммы дебиторской задолженности;



4) финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) сократились в исследуемом периоде, что говорит об ускорении оборачиваемости активов, уменьшении их количества на конец года, в то же время это может быть показателем незначительного снижения объема предоставляемых услуг;

5) прочие необоротные активы показывают значительное многократное сокращение, проанализировав их структуру (не приводится в данной выпускной квалификационной работе), можно предположить, что произошел возврат излишне уплаченных налогов (о чем можно косвенно судить по колебаниям отложенных налоговых активов), также предположительно состоялось списание испорченных материальных ценностей, в отношении которых не было принято решение о списании в состав затрат на производство или на виновных лиц (авария на трассе выше аквапарка, в результате чего произошла порча водных горок);

6) итог по разделу I актива баланса изменился на 858969 тыс.р., т.е. произошло уменьшение на 65,73%, причины указаны ранее по тексту анализа, что представлено на рисунке 2.3.

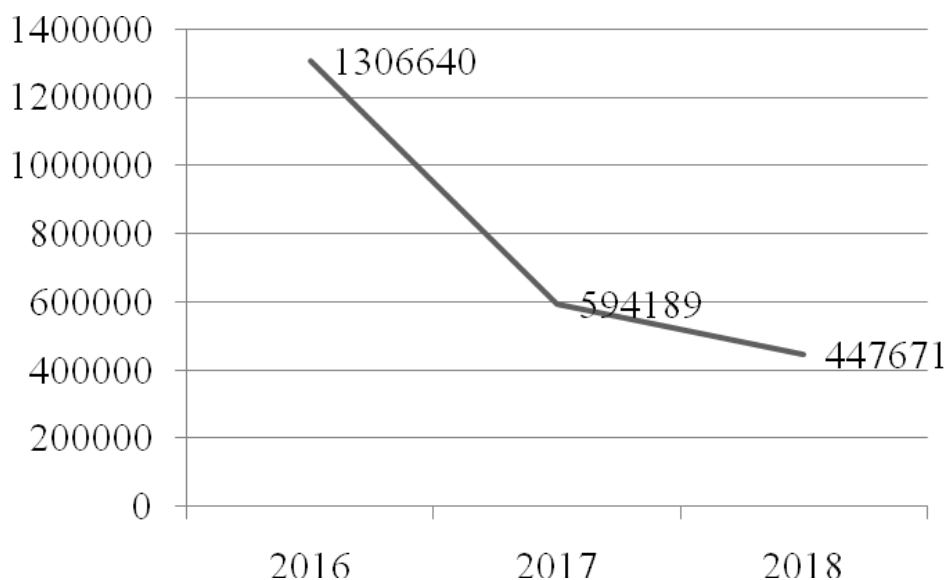


Рисунок 2.3 – Изменение раздела II актива баланса предприятия ПАО ГК «Ялта-Интурист» (за 2016-2018 гг.) (тыс. р.)

Далее следует выполнить анализ пассивной части баланса ПАО ГК «Ялта-Интурист».

Таблица 2.6 – Агрегация пассивной части баланса ПАО ГК «Ялта-Интурист» (2016-2018 гг.) (тыс. р.)

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	359546	359545	435546
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	415541	415541	669541
Резервный капитал	1358	1358	1358
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(236439)	(670686)	(472466)
Итого по разделу III	540006	105759	633999
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	1761170	1517560	797580
Отложенные налоговые обязательства	1281	1813	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	1762451	1519373	797560
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	42896	23326	7346
Кредиторская задолженность	252780	271799	174089
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	6991	165	48
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	302666	295290	181483
БАЛАНС	2605123	1920422	1613042

Анализ агрегированного пассива баланса ПАО ГК «Ялта-Интурист» за трехлетний период (2016-2018 гг.) показывает следующее:

1) уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) на протяжении 2016-2017 гг. был неизменным, в 2018 г. произошел его рост на 76000 тыс. р., т.е. на 21,13 %, что произошло предположительно за счет введения в оборот основных средств;

2) за изучаемый период у ПАО ГК «Ялта-Интурист» отсутствует движение средств по статье собственные акции, выкупленные у акционеров, также не производилась переоценка внеоборотных активов, что связано с финансово-экономической предприятия и говорит о некоторой стабильности выбранного курса развития предприятия;

3) добавочный капитал (без переоценки) на протяжении 2016-2017 гг. был неизменным, в 2018 г. был зафиксирован рост на 254000 тыс. р., т.е. 61,12 %, что было достигнуто за счет дооценки внеоборотных активов, переоценки суммы уставного капитала и роста капитала за счет курсовой разницы от вкладов, сделанных в иностранной валюте, а также вкладов в имущество, что можно рассматривать как «наращивание массы» предприятия, что соответствует выбранной стратегии развития предприятия по увеличению прибыльности предприятия в долгосрочном периоде;

4) доля резервного капитала на протяжении трехлетнего периода была неизменной, что соответствует действующему законодательству;

5) показатель нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) фактически показывает, что у предприятия имеется доход (что видно из отчета о финансовых результатах), однако нет чистой прибыли, его расходы превышают доходы, здесь ситуация представляется тревожной – показатель 2018 г. более, чем вдвое превышает показатель 2016 г., хотя и ниже показателя 2017 г.;

6) итог по III разделу превышает показатели 2016 г. в 2018 г. на 93993 тыс. р., т.е. 17,4%, что отражено на рисунке 2.4.

По IV разделу баланса для ПАО ГК «Ялта-Интурист» ситуация будет следующей:

1) долгосрочные обязательства заемные средства отеля в 2018 г. по отношению к 2016 г. сократились на 963590 тыс. р., т.е. на 54,71%, что с одной стороны свидетельствует об упрочнении финансовых позиций предприятия, с другой – о «тяжелой структуре» капитала, что можно расценить условно негативно.

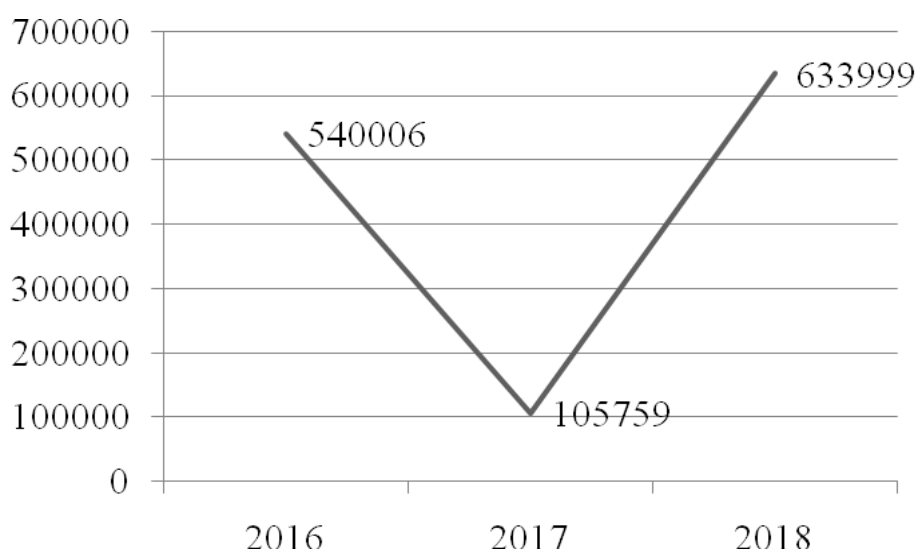


Рисунок 2.4 – Изменение раздела III баланса предприятия ПАО ГК «Ялта-Интурист» (за 2016-2018 гг.) (тыс. р.)

2) отложенные налоговые обязательства отсутствуют в 2018 г., что можно оценить как положительный сдвиг;

3) оценочные и прочие обязательства отсутствуют, что носит нейтрально положительный характер;

4) итог по IV разделу уменьшился в 2018 г. по отношению к 2016 г. на 96481 тыс.р., т.е. на 54,77 %, что носит преимущественно положительный характер, что показано на рисунке 2.5.

По разделу V краткосрочные обязательства экономическая картина будет следующей:

1) заемные средства существенно сократились в 2018 г. по отношению к 2016 г. и уменьшились на 35550 тыс. р., или 82,87 %, что свидетельствует о погашении его обязательств перед заемщиками;

2) кредиторская задолженность также показывает сокращение показателя в итоговом и сравниваемом периоде на 78691 тыс. р. или 31,13 %, что является положительным явлением уменьшения долговой базы перед партнерами предоставившими товары, комплектующие и услуги;

3) доходы будущих периодов отсутствуют, что в полной мере соответствует ситуации с непокрытыми убытками на предприятии;

4) оценочные обязательства многократно сократились, что можно оценить положительно, равно и как отсутствие прочих обязательств.

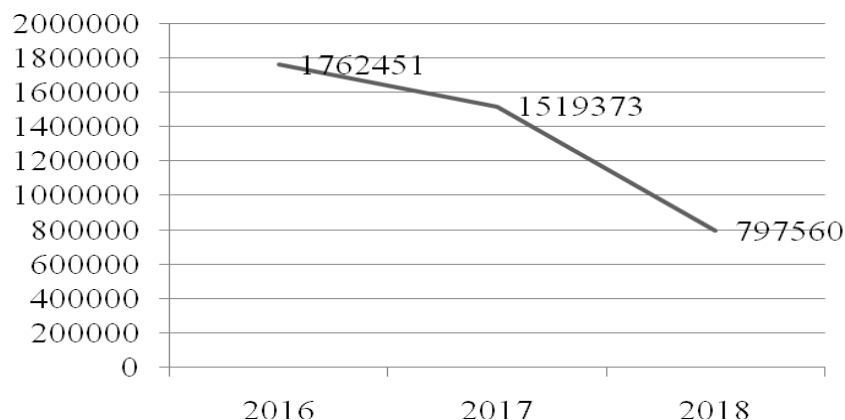


Рисунок 2.5 – Изменение раздела IV баланса предприятия ПАО ГК «Ялта-Интурист» (за 2016-2018 гг.) (тыс. р.)

Итог по разделу V уменьшился на 121183 тыс. р., т.е. 40 %, что можно расценивать положительно. График приведен на рисунке 2.6.

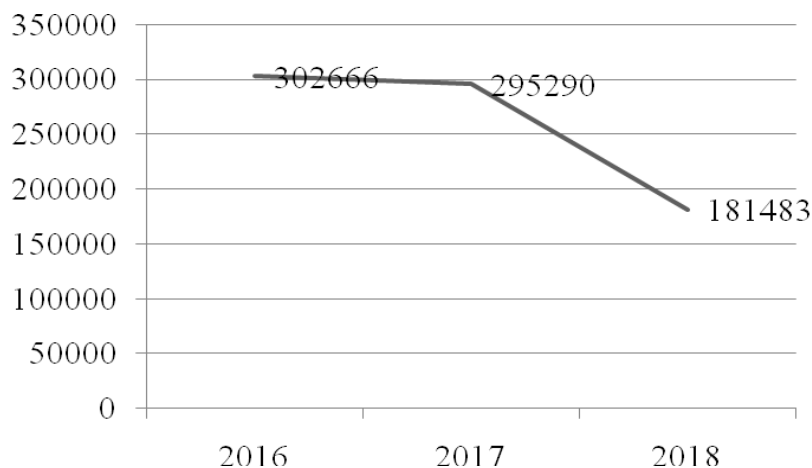


Рисунок 2.5 – Изменение раздела V баланса предприятия ПАО ГК «Ялта-Интурист» (за 2016-2018 гг.) (тыс. р.)

Понимание о структуре деятельности предприятия можно сформировать из отчета о финансовых результатах ПАО ГК «Ялта-Интурист», который в агрегированном виде приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Отчет о финансовых результатах ПАО ГК «Ялта-Интурист» за 2017-2018 гг. (тыс. р.)

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.
Выручка	79832	675615
Себестоимость продаж	(369877)	(198277)
Валовая прибыль (убыток)	420 955	477338
Коммерческие расходы	(21809)	(3543)
Управленческие расходы	(72789)	(22440)
Прибыль (убыток) от продаж	326357	451355
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	3546	5976
Проценты к уплате	(205695)	(136384)
Прочие доходы	147933	5265
Прочие расходы	(139903)	(66204)
Совокупный финансовый результат периода	127943	198240

По предоставленному отчету о финансовых результатах ПАО ГК «Ялта-Интурист» можно сделать определенные выводы, подтверждающие рассуждения по анализу баланса, так:

1) выручка предприятия увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 595783 тыс. р., что связано с пересмотром финансово-экономической активности предприятия;

2) себестоимость продаж уменьшилась на 171600 тыс. р., т.е. 46,39 %, что связано с изменениями в расходной политике предприятия, а также выведения части номеров из категории «проживания», в категорию «аренда», что сняло большую часть себестоимости, перенеся ее на затраты арендаторов;

3) валовая прибыль в 2018 г. по отношению к 2017 г. увеличилась на 56383 тыс. р. (13 %), что соответствует стратегии развития предприятия, направленной на максимизацию прибыли;

4) коммерческие расходы сократились в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 18266 тыс. р. (83,75 %), что имеет такой же экономический смысл, как и в описании движения себестоимости;

5) та же ситуация по категории управленческие расходы – произошло сокращение на 50349 тыс. р. (69,17 %);

6) прибыль от продаж увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 124998 тыс. р. (38,3 %), что произошло за счет увеличения аренды и увеличения доли дополнительных услуг;

7) в текущем периоде у ПАО ГК «Ялта-Интурист» не было статей доходов от участия в других организациях, результата от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода, результата от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода, что связано с общей финансовой политикой предприятия;

8) проценты к получению увеличились в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 2430 тыс. р. (68,52 %), что можно рассматривать положительно;

9) проценты к уплате уменьшились (на 69311 тыс. р. (33,6 %), что тоже можно оценивать положительно, поскольку предприятие погасило часть своей задолженности;

10) негативно можно оценить факт существенно уменьшения категории прочих расходов, что связано с изменением структуры деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист», имеется снижение на 142668 тыс. р. (96,44 %);

11) прочие расходы тоже сократились на 73699 тыс. р. (52,67 %), однако, невозможно расценивать этот факт положительно, поскольку прочие расходы (предыдущий пункт) уменьшились на 96,44 %;

12) прибыль до налогообложения возросла на 127770 тыс. р. (96,62 %), что можно оценить положительно;

13) совокупный финансовый результат периода возрос на 70297 тыс. р. (54,94 %), что можно определить как положительное явление.

В целом проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» дает неоднозначную картину его функционирования – есть как негативные моменты, о чем свидетельствует анализ баланса и отчета о финансовых результатах, в то же время можно отметить, что предприятие

упрочняет структуру своих активов, за счет роста основных и оборотных средств, массы собственного капитала и изъятия доли заемных средств из обращения. Все это соответствует стратегии, которую выбрало для себя предприятие в плане развития – «наращивание массы», с целью дальнейшей капитализации и максимизации прибыли предприятия. Судя по документам предприятия, эта цель будет максимально достигнута в ближайшей декаде.

### **2.3 Оценка механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист»**

Оценку механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо начать с того, что же представляет данный механизм в изучаемом предприятии, и как его понимают менеджеры и персонал предприятия.

Проведя опрос среди сотрудников персонала, было отмечено, что под механизмом развития предприятия все однозначно воспринимают организационную структуру предприятия (рисунок 2.1), они описывают процесс управления развитием так:

- 1) в организационной структуре от высших менеджеров расходятся инициативы развития предприятия к руководителям подразделений;
- 2) от руководителей подразделений инициативы развития предприятия идут к рядовым работникам для исполнения;
- 3) инициативы идут сверху-вниз, обратный поток как инициатива к развитию блокируется.

При этом под развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» понимаются мероприятия, направленные на приращение прибыли, которые транслируются через приведенную организационную структуру. Она является линейно-функциональной.

В целом по итогам практики было выявлено, что в ПАО ГК «Ялта-Интурист» управление развитием является частью управленческой деятельности, которая включает деятельность, состоящую из планирования, организации,



руководства и контроля процессов создания и внедрения проектов, обеспечивающих приращение прибыли.

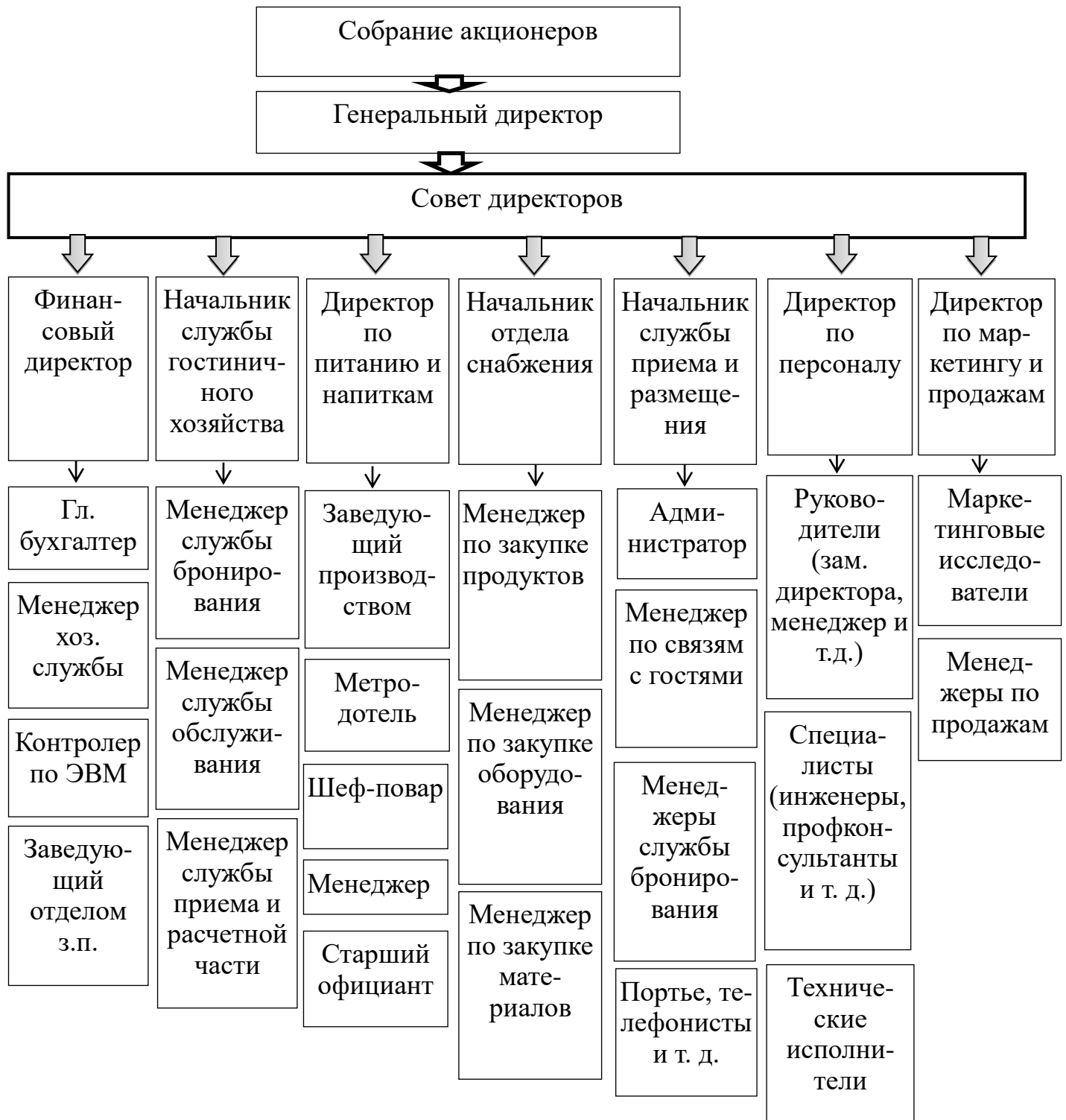


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО ГК «Ялта-Интурист»

В общие функции управления развитием в ПАО ГК «Ялта-Интурист» входят:

1) планирование развития предприятия – приращение прибыли (анализ, прогнозирование, целеполагание, оценка эффективности);

2) организация проектов, которые приведут к приращению прибыли (распределение полномочий и ответственности, выполнение организационных действий, предусмотренных в плане);

3) руководство развитием предприятия (регулирование, координация, мониторинг);

4) контроль развития предприятия (фиксирование / коррекция достижения поставленных результатов и их выполнения).

Далее был проведен анализ по подходам к управлению развитием предприятия в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – он носит административный, преимущественно целевой и системный характер. Но в плане реакции на происходящие события, управление развитием отеля скорее реактивное, чем опережающее.

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы также были выяснены особенности реализации выполненных ПАО ГК «Ялта-Интурист» проектов, поскольку через них происходит управление развитием изучаемого предприятия. Сущность управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» рассматривается следующим образом: проект функционирует в определенном окружении, которое включает внешние и внутренние компоненты. Эти компоненты учитывают самые различные факторы: политические, экономические, технологические, социальные, культурные, нормативные и др. Особенностью проекта развития является то, что он всегда нацелен на конкретный результат, на определенную предметную область, а также на достижение определенных целей (в ПАО ГК «Ялта-Интурист» это преимущественно – приращение прибыли). Реализуют такой проект в ПАО ГК «Ялта-Интурист» команда проекта и менеджеры. Остальные участники проекта выполняют отдельные специфические виды деятельности (процессы). На условиях частичной занятости, в работах по проекту могут принимать участие представители подразделений отеля, которые

ответственны за выполнение различных заданий, видов деятельности и функций, включая организацию, руководство, планирование, контроль, мотивацию, администрирование и др.

Также опрошенные сотрудники ПАО ГК «Ялта-Интурист» отмечают, что управление проектом – это методология планирования, организации, руководства, координации материальных и человеческих ресурсов на протяжении проектного цикла, которая направлена на эффективное достижение целей проекта посредством использования системы современных методов, технологий и техник управления для достижения установленных результатов по стоимости, объему и составу работ, качеству, времени и т. д.

Основные управляемые параметры проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это стоимость, объем работ, состав работ, качество результатов, время выполнения.

Жизненный цикл проектов развития представляет собой период времени между моментом зарождения идеи проектов и моментом их завершения, ликвидации. Жизненный цикл проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это исходное понятие для разработки вопросов финансирования работ по тому или иному проекту и принятия адекватных решений по этому поводу. В наиболее общем виде жизненный цикл проекта в отеле можно разделить три основные фазы:

- преинвестиционная;
- инвестиционная;
- эксплуатационная.

Дальнейшее деление проектов на фазы и в значительной мере будет зависеть от их специфики.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» жизненный цикл проекта можно также разбить на пять основных фаз, в частности на:

1) концептуальную фазу, которая включает формулирование целей, анализ финансовых возможностей, оценку осуществимости, планирование проекта;

2) фазу разработки, которая включает определение исполнителей и структуры работ, построение календарных планов работ, разработку бюджета и проектно-сметной документации, заключение договоров с поставщиками и подрядчиками;

3) фазу выполнения, включающую работы по непосредственной реализации проекта (строительные работы, обучение персонала, маркетинг и т. д.);

4) фазу завершения, которая чаще всего включает испытания;

5) а также фазу сдачи проекта в эксплуатацию (эксплуатационная фаза) (приемка и запуск, модернизация и т.д.).

Подсистемы управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» включают:

1) управление объемами и содержанием работ;

2) управление продолжительностью и временем;

3) управление качеством;

4) управление стоимостью;

5) управление поставками и закупками;

6) управление человеческими ресурсами;

7) управление распределением ресурсов;

8) управление запасами ресурсов;

9) управление рисками;

10) управление информацией и коммуникациями;

11) интеграционное управление.

Функции управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» как элементы развития предприятия включают:

– планирование;

– анализ;

– контроль;

– принятие решений;

– составление и сопровождение бюджета;

– организацию осуществления;

- оценку, мониторинг, отчетность;
- проверку и приемку;
- ведение бухгалтерского учета;
- администрирование.

Если же проекты развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» носят полностью внутренний характер, то здесь будет ряд особенностей:

1. Внутренний проект – это проект, выполняемый отелем собственными силами, без привлечения дополнительных внешних ресурсов, или проект, выполняемый в целях отеля, не для внешних заказчиков.

2. Внутренние проекты классифицируются в отеле следующим образом:

- коммерческие проекты – проекты, которые связаны с развитием и поддержанием деятельности предприятия в области маркетинга и сопровождения продаж;

- производственные проекты – проекты, которые направлены на совершенствование компетенций фирмы в части осуществления производства;

- организационные проекты – проекты, ориентированные на рост эффективности системы управления имеющимися ресурсами.

3. Управление внутренними проектами отличается от управления проектами в традиционном их понимании. Ключевыми отличиями таких проектов можно назвать: нечеткость обоснования инициации внутреннего проекта. Если традиционный проект сопровождается составлением особой документации (технических заданий, контрактов), описывающей перечень требований к проекту, то на начальной стадии внутренних проектов отсутствует четкое понимание задач. В силу межфункционального характера подобных проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» появляется инерция, из-за чего окончательная цель проекта формируется после соответствующего изменения внешнего окружения проекта.

На начальной стадии внутреннего проекта оценке бюджетов и сроков отводится меньше внимания, чем в традиционных проектах. Реализация внутреннего проекта развития может привести к изменению методов выполнения

работы, перераспределению функций и ролей, появлению новых требований и квалификации. Особое внимание уделяется процессам управления знаниями. Новые знания в ПАО ГК «Ялта-Интурист» могут быть получены двумя способами: проведение анализа экспериментальным путем или с помощью инструментов бенчмаркинга и использование имеющихся знаний для изменения бизнес-процессов. Перечисленные особенности реализации внутренних проектов подразумевают комплексный характер управления.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» были выявлены проблемы, связанные с проектами внутреннего развития:

1. Возникновение сопротивления изменениям. В силу подобных проблем важнейшим вопросом становятся личностные характеристики менеджера внутреннего проекта: уровень его личностных компетенций, коммуникативных навыков, его качеств как лидера, способности преодолеть сопротивление.

2. Необходимость плавного перехода к новым параметрам системы. Менеджер проекта должен перераспределять временные ресурсы между стратегическими целями преобразований и выполнением текущих задач, которые связаны с функционированием существующих процессов, зачастую в силу нехватки времени вопросы стратегического планирования уходят на второй план.

3. Непостоянство окружающей среды, факторы могут оказывать влияние на цели и процессы стратегических изменений. По возможности их необходимо учитывать, прогнозировать, предупреждать.

4. Непостоянство параметров внутренней среды. В отеле внутренняя среда также является изменчивой, что может препятствовать реализации проектов развития.

5. Конфликт интересов собственников и просто смена приоритетов приводит к изменению соответствующих требований к проекту развития. В результате это приводит к размытости распределения ролей среди участников проектной команды.

6. Дефицит квалифицированных кадров. Для внедрения внутренних проектов команда должна иметь необходимую квалификацию и, желательно, опыт реализации аналогичных проектов, а также лояльность к планируемым к внедрению изменениям. А с этим в отеле возникает проблема.

Говоря о проектах развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо сказать отдельно о реализации инвестиционных проектов. Современная экономика характеризуется тем, что для успеха компании жизненно необходимо привлечение инвестиций. Ключевой этап привлечения средств – это инвестиционный проект, цель которого заключается в разработке важнейших направлений совершенствования деятельности. Поэтому внедрение скоординированной системы управления качеством инвестиционными проектами развития особенно актуально среди российских компаний. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» этого, к сожалению, нет.

Создание инвестиционного проекта развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это комплекс управляемых и скоординированных действий, которые предпринимаются для достижения целей, соответствующих конкретным требованиям и учитывающим ограничения в части времени, ресурсов и финансов. Обычно они реализуются с использованием программы качества, которая должна включать процедуры и документы, которые необходимы для реализации необходимой деятельности. В отеле это производится проще, как таковая программа качества в ПАО ГК «Ялта-Интурист» не применяется. После того, как утверждена форма конкретного инвестиционного проекта развития уполномоченной группе, включающей представителей всех заинтересованных подразделений организации, проводят анализ его адекватности, а затем его официальное утверждение. Инвестиционный проект развития необходимо представить потребителям и поставщикам для его анализа или до того, как контракт был заключен в процессе торгов. Это помогает предусмотреть отдельные элементы проекта ПАО ГК «Ялта-Интурист», и при необходимости внесение изменений в услуги, способы производства, изменения в управление проектом.

Каждое из изменений должно быть проанализировано в части их влияния и адекватности уполномоченными специалистами, ранее проводившими анализ первоначальных условий.

В структуре инвестиционного проекта развития ПАО ГК «Ялта-Интурист» можно выделить ряд необходимых компонентов: инвестиционный проект; сфера распространения инвестиционного проекта; наличие конкретных исключений; описание подробных условий действия.

Вся необходимая документация инвестиционного проекта развития ПАО ГК «Ялта-Интурист» должна быть составной частью в целом документации отеля.

Можно подвести итог, что при создании и применении проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» собирается команда, составляет план проекта, реализует его, хотя специально обученных проектных менеджеров там нет. Проекты могут относиться к развитию инфраструктуры – тогда это строительный и дизайнерский проект, как например, были корпуса отеля Green Park, запущенные в 2017 г. Либо сторонняя компания проводящая мероприятие полностью возлагает на себя обязательства по разработке проекта и его реализации, в этом случае ПАО ГК «Ялта-Интурист» является принимающей стороной и либо получает средства за аренду помещений, либо также и процент от проводимых мероприятий в зависимости от специфики заключенного договора.

Также любые проекты, успешно реализованные являются положительными для пиара отеля, способствуют его развитию.

Для того, чтобы проводить мероприятия в рамках проекта, а также концерты, конференции, форумы, семинары, квесты и прочие в ПАО ГК «Ялта-Интурист» (а они является тоже проектами – необходимо их планирование, подготовка, проведение, подведение итогов) как с помощью сторонних специалистов, так и своими силами отель имеет следующие площади помещений, указанные в таблице 2.4.



Таблица 2.4 – Наименование, площади и стоимость аренды помещений, используемых в ходе реализации проектов в ПАО ГК «Ялта-Интурист»

Наименование помещения	Стоимость 1 час (рублей)	Стоимость 9 часов (рублей)	Площадь (м <sup>2</sup> )	Посадка «театр» (чел.)	Посадка «класс» (чел.)	Посадка «круглый стол» (чел.)	Банкет (б.) или фуршет (ф.) (чел.)
Концерт-холл «Хрустальный»	24000	80000	1850	700	500	-	б. 850
Зал «Висла»	4000	15000	323	120	90	50	-
Зал «Звездный»	10000	30000	235	170	72	42	100
Зал «Альфа»	4500	16000	100	90	40	40	-
Зал «Бета»	4000	15000	90	80	50	40	-
Зал «Гамма»	4000	15000	90	80	50	40	-
Зал «Олимп»	3500	13000	108	-	-	30	-
Зал «Омега»	3000	10000	33	-	-	12	-
Зал «Фиолент»	3000	10000	66	-	-	30	-
Зал «Ялтинский берег»	3000	10000	114	80	60	40	-

Ниже приводятся примеры реализованных ПАО ГК «Ялта-Интурист» проектов, способствующих развитию отеля, его пиара и получения дохода:

1. Международные туристские ярмарки: ежегодно в конце февраля – начале марта в ПАО ГК «Ялта-Интурист» проводится Международная туристская ярмарка «Крым. Курорты. Туризм», где Республиканский комитет по охране культурного наследия Крыма, Министерство курортов и туризма Республики Крым и прочие организации представляют новые проекты:

А. «Феодосийский реставрационно-выставочный центр подводной археологии».

Б. «Древняя столица».

В. «Кузница счастья» и прочие.

А также новые туристские маршруты, например, «Памятника Гаспры от тавров и римлян до Ласточкиного гнезда», представляется рекламная продукция,

артефакты со дна Черного моря, флаеры, баннеры, штендеры с фотографиями и др.

2. Мероприятия в сфере туризма и санаторно-курортных услуг – выставки «Крым. Сезон». Мероприятия собирают несколько тысяч участников и гостей на площадках зала «Хрустальный». Это межрегиональная выставка.

3. Квест «Крымские каникулы». В программе есть головоломки, загадки, спортивные соревнования, приятные подарки и множество ярких эмоций.

4. Танцевальный фестиваль «Кубок Черного моря». Мероприятие организовывается при поддержке Российского танцевального союза, Севастопольского танцевального союза и при участии Танцевальной студии Дениса Елизарова. Также на фестивале присутствуют судьи из Италии, Англии, Украины, России и других стран. Участников, помимо насыщенной конкурсной программы, есть групповые занятия, мастер-классы и практики с именитыми мастерами-бальниками.

5. Всероссийский детский шахматный фестиваль памяти А. Г. Куликова. Главной задачей мероприятия является определение победителей и призеров соревнований на Кубок России. Для участия в мероприятии приглашаются талантливые юные шахматисты со всех регионов страны в возрасте от 5 до 14 лет. В программе фестиваля: сеанс одновременной игры с российскими шахматистами, международными гроссмейстерами; всероссийский семейный парный турнир; блицтурнир, рапид; турнир по шахматам Фишера; турнир по шведским шахматам; орен-турнир; этап детского Кубка России по шахматам «Мемориал А. Г. Куликова».

6. Концерты различных исполнителей.

ПАО ГК «Ялта-Интурист» принимает участие в планируемом проекте продления городской набережной до гостиничного комплекса «Ялта-Интурист». Эскизный проект расширения набережной от морского порта до отеля предполагает, что начинаться новая променадная часть будет возле морвокзала, в районе которого запланирована зона для молодежи. Здесь предполагается

установить сцену, где будут выступать различные творческие коллективы. По проекту, продленная набережная будет проходить вдоль пляжей Горно, Массандровского, бывшего санатория министерства обороны, но в обход санатория «Актер», и завершится у территории «Ялта-Интурист». Продление набережной планируется за счет существующих берегоукрепительных сооружений, вся прогулочная территория останется в муниципальной собственности, а ее доступность не сократится. Реализуя этот проект, городские власти и ПАО ГК «Ялта-Интурист» планируют достичь трех целей: увеличения инвестиционной и туристической привлекательности курорта, расширения количества мест посещения на территории региона и развития Массандровского парка, рядом с которым будет проходить маршрут нового ялтинского променада. Благодаря реализации этого проекта появятся и новые территории для бизнеса, и более комфортные условия, как для отдыхающих, так и для горожан.

На 2019 г. были запланированы и реализованы различные программы фестивалей (для привлечения клиентов и увеличения прибыли):

1. Весна вкусна.
2. Культурная революция.
3. Умора у моря.
4. Улетные выходные.

Оценка работы механизма управления развитием предприятия как таковая не производится, за исключением анализа его финансовых документов, который был представлен в подразделе 2.2 настоящей выпускной квалификационной работы. Учитывая результаты этого анализа, предприятие любых проектов развития отеля – весьма рискованное мероприятие, хотя и потенциально также очень прибыльное. Проблему представляет то, что в ПАО ГК «Ялта-Интурист» нет специально обученных специалистов. Можно сделать вывод, что отдельного механизма, как активной опережающей структуры в ПАО ГК «Ялта-Интурист» не существует, его необходимо сформировать. Также следует более активно внедрять

компьютерные программы в управлении данным отелем, помимо используемых стандартных.

## **2.4 Охрана труда в ПАО ГК «Ялта-Интурист»**

Охрана труда в ПАО ГК «Ялта-Интурист» соответствует принятым стандартам в РФ и может быть представлена в виде таких основных направлений:

- 1) забота о достойном уровне условий труда работников, о безопасности их труда;
- 2) заключение и действие коллективного договора на предприятии;
- 3) проведение инструктажей по охране труда и технике безопасности;
- 4) обучение руководителей и специалистов по охране труда.

ПАО ГК «Ялта-Интурист» согласно приведенным направлениям существует ряд мер по обеспечению безопасности работников и охраны труда на предприятии.

Здесь разработаны положения о службе охраны труда предприятия. Для работников разработаны общие правила поведения работающих на территории предприятия, в основных и производственных помещениях, в том числе применительно к каждому виду труда, разработаны должностные инструкции и правила безопасности сотрудников на рабочем месте, предусмотрены интервалы работы и технологических перерывов на рабочих местах с компьютерами, мер санитарной гигиены и поддержки чистоты; выплата заработной платы производится своевременно, по данным на 1 октября 2019 г. задолженности по выплате заработной платы на предприятии нет.

Трудовой договор согласно кодексу законов о труде рассматривается как соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязывается выполнять определенную работу с соблюдением требований внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязывается обеспечивать условия труда, предусмотренные действующим законодательством

и выплачивать работнику заработную плату. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» действует бессрочный трудовой договор (если иное не предусмотрено), заключенный в письменной форме, в котором оговорено, что:

1) работодатель не имеет права требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором;

2) перевод работника на другую работу также допускается только с его согласия, кроме перевода в случае производственной необходимости на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу, если состояние здоровья работника позволяет ее выполнять.

Предусмотрены также случаи производственной необходимости при переводе. В трудовом договоре предприятия также отмечено, что при переводе работника на другую работу, не требуется согласования, если перемещение осуществляется на этом же предприятии на другое рабочее место по условиям труда идентичное его основной работе. Если же условия труда различны, то в обязательном порядке проводится инструктаж на новом рабочем месте с записью в журнале инструктажей на рабочем месте.

Отмечено также, что работодатель не имеет права переводить работника на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья. Ежегодно работники вредных профессий (электрики, электросварщики, уборщицы и другие) проходят обязательные медицинские осмотры. Работодатель может расторгнуть трудовой договор с работником, который является членом профсоюза, только по согласованию с профсоюзным органом: в случае изменений в организации производства и труда, сокращения численности или штата работников; выявления несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации. В случае ухудшения состояния здоровья работника работодатель обязан перевести его на легкую работу с выплатой заработной платы, которую работник получал на старом месте. Если работник систематически не выполняет без уважительных причин своих обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами

внутреннего распорядка, тогда работодатель может расторгнуть с ним договор, уведомив об этом профессиональный комитет.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» четко оговорено:

- 1) возможное рабочее время и время отдыха;
- 2) работа на вредных участках труда;
- 3) продолжительность ночных смен и смен накануне праздничных выходных дней;
- 4) продолжительность еженедельного непрерывного отдыха;
- 5) возможность сверхурочных работ.

Всем работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы и среднего заработка. Ежегодный отпуск не может быть меньше 24 календарных дней.

Существуют меры охраны труда женщин и несовершеннолетних, разработанных.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» также предусмотрено заключение коллективного договора (соглашения), в котором установлены взаимные обязательства сторон относительно изменений в организации производства, оказания услуг; режима работы, продолжительности рабочего времени и отдыха; условий охраны труда; нормирования и оплаты труда и др. Работодатель не имеет права заставить работника выполнять работу, которая связана с нарушением нормативных документов по охране труда.

Положения коллективного договора распространяются на всех работников предприятия, вне зависимости от того, являются ли они членами профсоюза или нет, и являются обязательными как для работников, так и работодателя. Договор вступает в силу со дня подписания и действует до того времени, пока стороны не заключат новый договор или не пересмотрят действующий договор, как правило, через один год. В этом случае работодатель обязан отчитаться на профессиональном собрании (конференции) о ходе выполнения коллективного

договора. При этом в коллективный договор вносятся поправки и мероприятия по выполнению коллективного договора в будущем.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» предусмотрены льготы и компенсации за тяжелые и вредные условия труда. Разработаны правила внутреннего трудового распорядка предприятия, ответственность за нарушение этих правил. Исправно действует механизм расследования и учета несчастных случаев, возмещения повреждения здоровья работникам в соответствии с действующим законодательством. На предприятии проводятся инструктажи по охране труда и технике безопасности: вводный (проводит инженер по охране труда), инструктажи на рабочем месте (проводят руководители подразделений), повторные инструктажи (также проводят руководители через шесть месяцев), целевые инструктажи проводятся в случае изменения условий труда работников. По всем инструктажам ведутся журналы инструктажей, которые пронумерованы, прошнурованы и скреплены печатью.

На работников, связанных с управлением развитием предприятия, распространяются общие нормативы и правила системы охраны труда, предусмотренные законодательством. На предприятии также существует централизованная система управления охраной труда, целью которой является обеспечение процессов формирования здоровых и безопасных условий труда.

Создана служба охраны труда в лице штатного инженера по охране труда и технике безопасности. Основным принципом ее функционирования является связь процесса производства со средствами и мероприятиями по улучшению безопасности, гигиены труда и производственной среды; соблюдение исполнительской, трудовой и технологической дисциплины и экономическая заинтересованность всех субъектов производственного процесса в повышении безопасности и улучшении условий труда.

Управление охраной труда, включая компоненту контроля, осуществляет руководитель предприятия, для чего он создал службу охраны труда, определяет должностные обязанности всех руководителей структурных подразделений по

вопросам охраны труда; организует разработку нормативных актов об охране труда (инструкций), которые действуют в пределах предприятия, и обеспечивает ими работающих, обучение и проверку знаний работников, руководителей и специалистов. Для обеспечения функционирования системы управления охраной труда директор организует повседневный контроль со стороны руководителей работ, подразделений и иных должностных лиц; контроль со стороны службы охраны труда и действия административно-общественного контроля; определяет основные задачи, которые необходимо решить, что требуется сделать для их решения. В этом процессе принимает активное участие профсоюзный комитет.

Относительно взаимосвязи охраны труда и жизнедеятельности работников и клиентов для их дополнительного обеспечения один раз в пять лет ГК «Ялта-Интурист» оформляет санитарный паспорт на функционирование, где указаны различные параметры деятельности и принимающей базы, уровень безопасности и готовности к приему клиентов; ежегодно паспорта готовности пляжа и объекта к курортному сезону.

### **Выводы по разделу**

1. ПАО ГК «Ялта-Интурист» имеет имидж одного из самых крупных курортных центров, расположенных в Крыму, на Черноморском побережье. Его по праву называют лучшим отелем, который стоит в окружении гор, находится в зелени парка, имеет прекрасную инфраструктуру. Это место называют наиболее подходящим как для романтического уик-энда, так и отпуска, проведения переговоров по бизнес-тематике, конференций различного уровня и круглых столов, семинаров. Сюда приезжают люди со всего мира (представители государственной власти, дипломатических служб, крупные бизнесмены, спортивная элита, селебрити из мира кино и шоу-бизнеса). Есть в ПАО ГК «Ялта-Интурист» и удобства для детей – большая игровая зона, бассейн с теплой водой и т.д. Аниматоры и воспитатели позволяют родителям отдохнуть и побыть наедине,



пока дети находятся под безопасным присмотром. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть инфраструктура питания, оздоровления, вечерней анимации. Есть программа размещения без питания, с завтраком, «все включено». Особый интерес представляет бассейн размера «Олимпийский» с морской водой, которая круглогодично подогревается, водные аттракционы и т.д. Помимо привычного корпуса отеля с 2017 г. Активно работает территория Green Park, с новыми современными корпусами и удобной инфраструктурой. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть различные акции при проживании.

2. В целом проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» дает неоднозначную картину его функционирования – есть как негативные моменты, о чем свидетельствует анализ баланса и отчета о финансовых результатах, в то же время можно отметить, что предприятие упрочняет структуру своих активов, за счет роста основных и оборотных средств, массы собственного капитала и изъятия доли заемных средств из обращения. Все это соответствует стратегии, которую выбрало для себя предприятие в плане развития – «наращивание массы», с целью дальнейшей капитализации и максимизации прибыли предприятия. Судя по документам предприятия, эта цель будет максимально достигнута в ближайшей декаде.

3. Оценку механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо начать с того, что же представляет данный механизм в изучаемом предприятии, и как его понимают менеджеры и персонал предприятия.

Проведя опрос среди сотрудников персонала, было отмечено, что под механизмом развития предприятия все однозначно воспринимают организационную структуру предприятия (рисунок 2.1), они описывают процесс управления развитием так:

1) в организационной структуре от высших менеджеров расходятся инициативы развития предприятия к руководителям подразделений;

2) от руководителей подразделений инициативы развития предприятия идут к рядовым работникам для исполнения;

3) инициативы идут сверху-вниз, обратный поток как инициатива к развитию блокируется.

При этом под развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» понимаются мероприятия, направленные на приращение прибыли, которые транслируются через приведенную организационную структуру. Она является линейно-функциональной.

В целом по итогам практики было выявлено, что в ПАО ГК «Ялта-Интурист» управление развитием является частью управленческой деятельности, которая включает деятельность, состоящую из планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и внедрения проектов, обеспечивающих приращение прибыли.

Опрошенные сотрудники ПАО ГК «Ялта-Интурист» отмечают, что управление проектом – это методология планирования, организации, руководства, координации материальных и человеческих ресурсов на протяжении проектного цикла, которая направлена на эффективное достижение целей проекта посредством использования системы современных методов, технологий и техник управления для достижения установленных результатов по стоимости, объему и составу работ, качеству, времени и т. д. Основные управляемые параметры проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это стоимость, объем работ, состав работ, качество результатов, время выполнения. Жизненный цикл проектов развития представляет собой период времени между моментом зарождения идеи проектов и моментом их завершения, ликвидации. Жизненный цикл проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это исходное понятие для разработки вопросов финансирования работ по тому или иному проекту и принятия адекватных решений по этому поводу. В наиболее общем виде жизненный цикл проекта в отеле можно разделить три основные фазы: преинвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная. Дальнейшее деление проектов на фазы и в значительной мере будет зависеть от их специфики. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» жизненный цикл проекта можно также разбить на пять основных фаз, в частности

на: концептуальную фазу, которая включает формулирование целей, анализ финансовых возможностей, оценку осуществимости, планирование проекта, фазу разработки, которая включает определение исполнителей и структуры работ, построение календарных планов работ, разработку бюджета и проектно-сметной документации, заключение договоров с поставщиками и подрядчиками фазу выполнения, включающую работы по непосредственной реализации проекта (строительные работы, обучение персонала, маркетинг и т. д.), фаза завершения, которая чаще всего включает испытания, а также сдачу проекта в эксплуатацию эксплуатационная фаза (приемка и запуск, модернизация и т.д.).

Подсистемы управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» включают: управление объемами и содержанием работ, управление продолжительностью и временем, управление качеством, управление стоимостью, управление поставками и закупками, управление человеческими ресурсами управление распределением ресурсов, управление запасами ресурсов управление рисками управление информацией и коммуникациями, интеграционное управление.

Функции управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» включают: планирование, анализ, контроль, принятие решений, составление и сопровождение бюджета, организацию осуществления, оценку, мониторинг, отчетность, проверку и приемку, ведение бухгалтерского учета, администрирование.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» были выявлены проблемы, связанные с проектами внутреннего развития: возникновение сопротивления изменениям, необходимость плавного перехода к новым параметрам системы, непостоянство окружающей среды, непостоянство параметров внутренней среды, конфликт интересов собственников и просто смена приоритетов, дефицит квалифицированных кадров.

Говоря о проектах развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо сказать отдельно о реализации инвестиционных проектов. Современная экономика характеризуется тем, что для успеха компании жизненно необходимо привлечение

инвестиций. Ключевой этап привлечения средств – это инвестиционный проект, цель которого заключается в разработке важнейших направлений совершенствования деятельности. Поэтому внедрение скоординированной системы управления качеством инвестиционными проектами развития особенно актуально среди российских компаний. В отеле этого, к сожалению, нет.

Учитывая анализ финансового состояния ПАО ГК «Ялта-Интурист», выполненный в предыдущем подразделе, предприятие любых проектов развития отеля – весьма рискованное мероприятие, хотя и потенциально также очень прибыльное.

4. Охрана труда в хозяйствующем субъекте ГК «Ялта-Интурист» соответствует принятым стандартам и может быть представлена с позиции организационной компоненты в виде таких основных направлений: забота о достойном уровне условий труда работников, о безопасности их труда; заключение и действие коллективного договора на предприятии; проведение инструктажей по охране труда и технике безопасности; обучение руководителей и специалистов по охране труда.

## **РАЗДЕЛ 3**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ИТ-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1 Концепция предлагаемого механизма для ПАО ГК «Ялта-Интурист»**

Исследование, проведенное в разделе 2, показало, что ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо больше уделять внимание информационным технологиям – программным комплексам – в управлении развитием предприятия, что поможет интенсифицировать этот процесс.

Формирование ИТ-ориентированного механизма управления развитием предприятия (далее – ИТ МУРП) в ПАО ГК «Ялта-Интурист» должно проходить с обязательным учетом стандарта ISO/IEC 27001, поскольку именно он является международным стандартом информационной безопасности. Также ISO/IEC 27001 содержит требования, которым должно отвечать ИТ МУРП, включая информационное обеспечение процесса управления на предприятии с целью недопущения взлома информационных ресурсов. Также данный стандарт представляет основные модели, по которым должна строиться система менеджмента информационной безопасности, способы их внедрения, возможности функционирования, мониторинга, анализа и разработки.

Основная цель функционирования ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист», помимо максимизации прибыли, будет представлять собой набор оптимальных мер, которые наиболее полно могут гарантировать безопасность физических, информационных активов предприятия, лояльности, а также будут отвечать всем требованиям, предъявляемым к ним заинтересованными сторонами. Также данный механизм должен обеспечивать сохранность конфиденциальности информации, но при этом одновременно быть доступной лицам, имеющим

определенный уровень информированности. Также в составяющие IT МУРП, при необходимости, могут быть внесены следующие данные: подлинность, невозможность отказа от авторства, достоверность.

Функционирование IT МУРП должно происходить с опорой на следующие понятия:

- конфиденциальность (возможность получения информации лишь пользователями, имеющими необходимые для этого полномочия);
- целостность (обеспечение точности и полноты запрашиваемой информации, а также методов, с помощью которых происходит ее обработка);
- доступность (возможность получения информации пользователями, имеющими для этого необходимые разрешения и требования).

Система IT МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» в процессе разработки проходит интеграцию с системой управления рисками на предприятии, что делает первую более мощной и наиболее отвечающей реалиям функционирования. Также такая взаимосвязанность делает работу IT МУРП более эффективной, поскольку дает возможность определить направления информационной безопасности, которые нуждаются в разработке в первую очередь, а также определить временные и денежные затраты, которые может понести предприятие в процессе осуществления данного направления деятельности.

Формирование IT МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» на основе указанного выше стандарта ISO/IEC 27001 должно проходить в соответствии с требованиями стандарта систем менеджмента качества ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004, поскольку они являются базовыми и для выбранного стандарта, и для процессного подхода в целом. Также и основные требования к процедурам внедрения стандарта ISO 9001 схожи со стандартом ISO 27001.

Стандарт ISO 27001 в процессе внедрения предъявляет к документам такие же требования по структуре, как и ISO 9001, соответственно, если предприятие в процессе своей деятельности уже внедрило в работу систему менеджмента ISO 9001 или ISO 14001, то и внедрение стандарта ISO 27001 целесообразно

проводить в рамках данных систем, что является наиболее оптимальным способом ее внедрения.

Стратегия ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» в процессе разработки обязана строиться на перечисленных выше принципах конфиденциальности, целостности и доступности информации, что обеспечит наиболее полное соответствие стандарту ISO/IEC 27001.

После внедрения ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист» может быть сертифицирован аккредитованными агентствами в соответствии со стандартом ISO/IEC 27001.

Причем данный процесс будет происходить постепенно, в соответствии со следующими позициями:

1) аудитор, приглашенный для оценки возможности внедрения стандарта ISO/IEC 27001, будет проводить изучение ключевых документов системы менеджмента информационной безопасности. К таким документам будут отнесены: положение о применимости (SoA), план обработки рисков (RTP), а также другие документы, запрошенные аудитором. Причем проверка возможности внедрения может происходить как на территории ПАО ГК «Ялта-Интурист», так и за ее пределами путем передачи запрашиваемых документов внешнему аудитору с помощью различных способов пересылки;

2) следующим пунктом оценки возможности внедрения стандарта будет более глубокий анализ, более детальный аудит, который будет содержать в себе и тестирование мер, которые были внедрены ранее, а также проверку их эффективности. Также данный этап подразумевает тщательное изучение документов, требуемых при внедрении стандарта ISO/IEC 27001;

3) последний этап внедрения представляет собой инспекционную проверку, цель которой состоит в том, чтобы подтвердить, что ПАО ГК «Ялта-Интурист» соответствует требованиям, заявленным стандартом ISO/IEC 27001. Причем данный этап может проводиться периодически.

Процедура сертификации системы менеджмента, в совокупности с ИТ МУРП, в ПАО ГК «Ялта-Интурист» по указанным выше стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 27001 либо их комбинации будет происходить в четыре этапа:

- 1) сертификации будет представлять собой подготовку к ней;
- 2) проверка предприятия и его готовности к процедуре сертификации путем проведения аудита;
- 3) более детальная проверка с участием сертифицированного аудитора;
- 4) представляет собой выдачу ПАО ГК «Ялта-Интурист» сертификата о внедрении стандарта и дальнейший надзор.

ПАО ГК «Ялта-Интурист» предлагается использование информационных технологий концепта TravelLine (TL) для улучшения управления развитием предприятия, эти программные продукты позволят активизировать важные блоки его деятельности, их описание приводится далее по тексту.

Программный продукт TL Reputation необходим для поиска и управления репутацией отеля онлайн (рисунок 3.1).

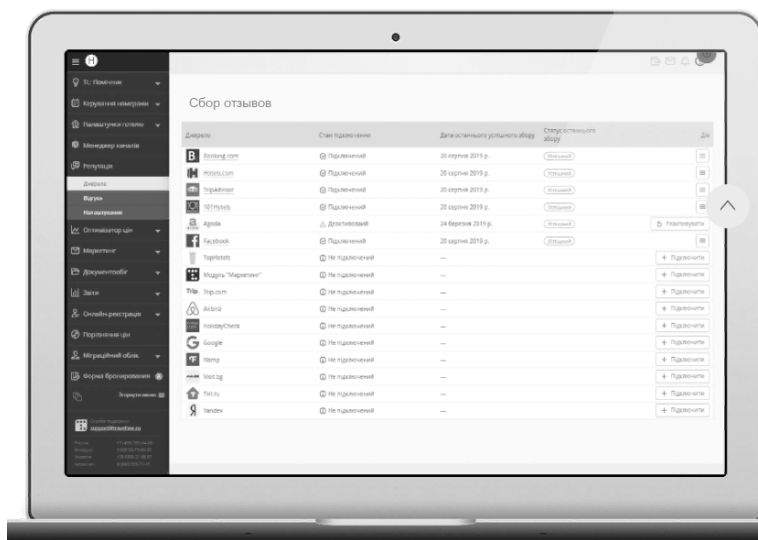


Рисунок 3.1 – Оболочка программного продукта TL Reputation

TravelLine: Reputation в процессе использования ищет в сети Internet отзывы об отеле. Отпадает необходимость в том, чтобы собственноручно мониторить различные сайты с целью поиска информации об отзывах о пребывании в отеле. Этот сервис призван собрать все отзывы в одном месте, чтобы наиболее быстро



подготовить ответы на них, а также автоматически добавляет наиболее свежие из них на сайт отеля.

TravelLine: Reputation направлен на сбор информации с наиболее востребованных сайтов: Booking.com, TripAdvisor, Facebook, Hotels.com, TopHotels, Agoda, Airbnb, Ctrip, HolidayCheck ежедневно.

При подключении данного сервиса с использованием каждого из названных сайтов в личный кабинет приходят отзывы, полученные отелем за последние полтора года. Информация о новых отзывах будет обновляться автоматически каждую ночь.

Также одним из достоинств сервиса TravelLine: Reputation является возможность автоматического подсчета рейтинга отеля, которая с помощью специального виджета на сайте гостиницы покажет его высокую оценку и новые отзывы, опубликованные за последнее время (рисунок 3.2).

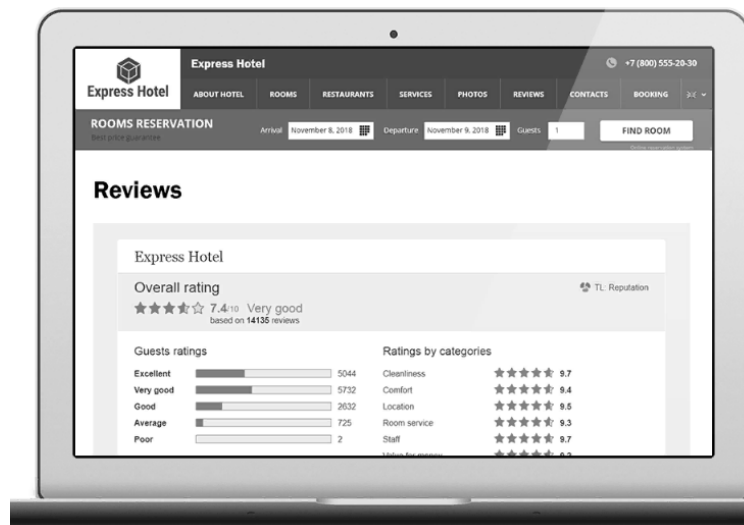


Рисунок 3.2 – Визуализация подсчета автоматического рейтинга отеля с помощью TravelLine: Reputation

Сервис TL Rate Shopper призван помочь собирать информацию о стоимости проживания в отелях на огромном рынке данных предложений. Информация о ценовых позициях будет предоставлена в течение двух минут. Также сервис призван помочь оценить конкурентов отеля и общую конкуренцию на данном рынке предоставляемых услуг. Информацию об этом TL Rate Shopper предоставит

вниманию заказчика в течение получаса, что позволит быть в курсе всех изменений стоимости на рынке гостиничных услуг.

По материалам запроса посетителя сервиса будет составлен отчет о месте отеля на рынке предоставляемых услуг, в котором цвет ячеек даст полную информацию о месте гостиницы: красным цветом будет выделена стоимость услуг, которые выше средних, а зеленым, соответственно, ниже. Также будет предоставлена информация о том, выросла или упала стоимость услуг отелей-конкурентов на данный период времени, чаще всего – за день, выраженная с помощью стрелок.

Также сервис, кроме соотношения стоимости предоставляемых услуг, может сравнить стоимость тарифов и категорий размещения. Это возможно сделать также в отчете, который будет сформирован по запросу типа размещения, категории номера, наличия / отсутствия питания, условий отмены бронирования (рисунок 3.3).

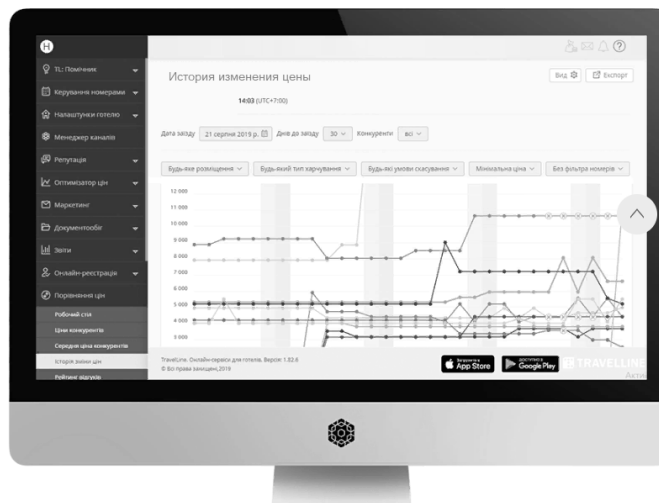


Рисунок 3.3 – Возможности TL Rate Shopper для анализа отеля и его конкурентов

TL Rate Shopper также разработан с целью изучения позиции отеля на рынке предоставляемых услуг. Для изучения данного соотношения также может быть сформирован отчет, который представит по запросу информацию о ценовой политике отелей-конкурентов: максимальную или минимальную стоимость на какой-либо конкретный период времени. С его помощью становится возможным определить, в каком ценовом диапазоне находится гостиница.

Также сформированный с помощью TL Rate Shopper отчет позволяет просмотреть динамику цен отелей-конкурентов на текущую загруженность гостиниц, а также на какие-либо события в календаре или в городе. Таким образом, находясь в курсе всей информации, становится возможным наиболее гибко реагировать на изменение цены конкурентов и становится более эффективным в плане реализации предоставляемых гостиничных услуг.

Сервис TL Rate Shopper формирует отчеты о запрошенной информации в удобном формате: Excel либо PDF (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Представление TL Rate Shopper о ценовом диапазоне конкурентов

Также возможно настроить частотность запрашиваемой информации: каждые 30, 60 либо 90 дней. Возможность получения такой информации, а также наличие уведомлений по e-mail о различных изменениях, происходящих на рынке гостиничных услуг (открытие новых продаж, изменение ценовой политики конкурентов, изменение позиции на рынке предоставляемых услуг) дает возможность всегда быть в курсе последних событий в сфере отельного бизнеса, а посредством этого занимать наиболее выгодное положение на рынке среди других гостиниц.

Сервис TL WebPMS – онлайн-система, позволяющая управлять гостиницей. С ее помощью становится возможным осуществление координации работы отеля из любого наиболее удобного руководителю места, причем для этого не

обязательно иметь при себе компьютер, поскольку для установки данного сервиса не нужен компьютер. Необходим лишь доступ в сеть Internet.

С помощью данного сервиса возможно полностью контролировать работу по обслуживанию гостей отеля от момента бронирования до подготовки документов на поселение. Осуществление координации такой работы происходит посредством создания личного кабинета в сервисе TL WebPMS. С помощью данного сервиса происходит сбор всей информации, необходимой для заселения в гостиницу; также возможно и формирование отчетов и всех необходимых документов. Благодаря использованию такого сервиса руководитель всегда находится в курсе загрузки номеров и их состояния.

Сервис TL WebPMS также позволяет сократить время на бронирование гостем номера, поскольку осуществлять процедуру бронирования возможно непосредственно во время разговора с будущим постояльцем по телефону либо у стойки ресепшн, поскольку в функциях сервиса есть возможность быстрого бронирования. Также TL WebPMS позволяет вести контроль за состоянием номерного фонда отеля посредством статусов номеров: «грязно», «убрано», «проверено», «ремонт». Данные статусы проставляются непосредственно в «шахматке» номеров, и есть возможность отследить это онлайн (рисунок 3.5).

Номер	Статус	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Мансарда (Без номера)																					
Мансарда (Убрано) 306		Ивано	Анатолий Шиков	Александр Лежнин																Кельдыбай Дмитрий	
Мансарда (Грязно) 308				Жили																Бел	
1 (Главный) (Убрано) 555																				Абагин Роман	
люкс		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Мансарда (Без номера) 111																					
3 (Главный) 301				Никола																	
3 (Главный) 302																					
3 (Главный) 303																					
2 (Главный) (Ремонт) 505																					
семейный номер		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 (Главный) (Убрано) 200																					
2 (Главный) (Убрано) 201																					
2 (Главный) 202																					
комфорт		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Мансарда (Грязно) 305																					
Четырехместный номер		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2 (Главный) (Убрано) 204																					
2 (Главный) 206																					
3 (test) 404																					

Рисунок 3.5 – Фрагмент карты контроля номеров с помощью TL WebPMS

С помощью сервиса TL WebPMS также становится возможным заполнение необходимых форм документов в электронном режиме, что существенно экономит

временной ресурс руководителя. Также есть возможность редактирования сформированных отчетов при необходимости.

Сервис TL WebPMS позволяет существенно сократить временные затраты на бронирование гостей как по телефону, так и у стойки, поскольку список необходимых для этого данных сокращен: даты бронирования, номер, основные данные гостя. Это минимальный набор данных, необходимых для бронирования. Остальные данные можно будет добавить позже.

Также сервис позволяет, используя одну бронь, заселить гостей в несколько номеров. Для этого TL WebPMS предлагает использовать возможность «Создать групповое бронирование», что также сокращает время и делает бронирование более удобным.

Созданное таким образом бронирование отражается в сервисе TL WebPMS в виде карточки бронирования, сохраненной в личном кабинете. Посредством этой карточки возможно заселить гостей, дополнить ее данными об оплате; отменить или отредактировать бронирование гостей.

Сервис TL WebPMS сохраняет данные гостей, когда-либо бронировавших номер в отеле. И нет необходимости хранить все это на бумажных носителях. В личном кабинете TL WebPMS сохраняется все данные, начиная от даты рождения гостя до количества его бронирований и посещений отеля.

Если гость, бронирующий номер, был в отеле ранее, то его данные будут автоматически загружены из профиля предыдущих бронирований, что существенно сократит время бронирования и подготовки необходимых для этого документов. А контакты гостей, при их согласии, возможно использовать при рассылке предложений отеля.

Также сервис дает возможность вносить особые пожелания гостей при бронировании, чтобы при следующих бронированиях учитывать их для создания наиболее комфортных условий проживания. Также TL WebPMS позволяет сохранять статус гостей VIP либо «Черный список».

Сервис TL WebPMS также дает возможность создавать электронные формы необходимых для работы отеля документов: шаблон в формате docx, загруженный в сервис, будет заполнен автоматически из имеющихся в личном кабинете данных. Также происходит электронное формирование гостевых ваучеров на поселение.

TL WebPMS позволяет работать с различными счетами: есть возможность добавления в уже существующую бронь нескольких счетов с различными оплатами. Поскольку сервис позволяет редактировать внесенные данные, то возможность счета при нестандартных операциях также присутствует.

Поскольку для функционирования TL WebPMS не нужен компьютер, а лишь доступ в сеть Internet, то для осуществления контроля можно использовать смартфон с приложением TL Extranet, либо любое другое устройство на iOS и Android, что, конечно, существенно экономит трудозатраты и время, а также позволяет быть более мобильным.

Мобильное приложение TL Extranet позволяет следить за ключевыми показателями жизнедеятельности отеля, свежими бронированиями, а также их отменами.

Сервис TL WebPMS в своей работе может кооперироваться с модулем онлайн-бронирования TL Отель, а также менеджером каналов TL Channel Manager», что также является его достоинством. Это дает возможность руководителю не только следить за онлайн продажами и бронированиями номеров отеля, но также осуществлять руководство ежедневными заданиями персоналу отеля в своем личном кабинете.

Сервис TravelLine: Channel Manager призван увеличить объем продаж услуг, предоставляемых отелем, поскольку предоставляет гостинице возможность сотрудничества с 74 каналами продаж. Руководитель на свое усмотрение выбирает наиболее эффективные из них и руководит сотрудничеством с ними посредством личного кабинета. Данный сервис позволяет не только экономить время поиска наиболее эффективной продажи отельных услуг, но и увеличивает прибыль предприятия.

Сервис TravelLine: Channel Manager осуществляет сотрудничество с такими крупными каналами продажи услуг, как Booking.com, международными ОТА, туроператорами, GDS. Возможность найти каналы, с которыми не осуществлялось сотрудничество отелем, но на которых представлены гостиницы-конкуренты, что обеспечивает наиболее эффективную политику продаж представляемых услуг посредством мониторинга каналов сбыта продукции.

Управление сбытом продукции осуществляется автоматически. Это возможно сделать, не заходя в личный кабинет каждого канала, а просматривая информацию о соотношении номеров и их стоимости, которая будет автоматически распределена после загрузки необходимой информации в channel manager. Такой способ мониторинга и продаж является эффективным, поскольку из личного кабинета руководитель может отследить, какие площадки для размещения информации об отеле были более эффективными и принесли большое количество бронирования. Также в личном кабинете сохраняется вся информация о предыдущих бронированиях и на каналах, и на сайте отеля.

Также такой способ продажи бронирований является безопасным. Это связано с тем, что обмен данными, необходимыми для осуществления такого вида деятельности, происходит между руководителем и менеджером каналов по защищенным путям передачи информации. Также последний следит за тем, чтобы вся информация об отеле, наличии в нем свободных номеров, их стоимости, дошла до необходимых каналов. Соответственно он работает с данным направлением деятельности постоянно.

Сервис TravelLine: Channel Manager сотрудничает как с компаниями-лидерами бронирования, такими, как Booking.com, так и с более мелкими предприятиями, которые являются универсальными, но определяющимися особенностями представленных отелей. И соответственно руководитель имеет возможность выбрать для себя наиболее эффективные площадки продаж оказываемых услуг.

Сервис TL Отель – современный модуль бронирования для сайтов различных отелей. Основной целью существования данного сервиса является улучшение работы отелей и отельеров посредством осуществления прямых продаж оказываемых услуг, что обеспечивает более эффективную работу.

Владельцы ПАО ГК «Ялта-Интурист» смогут самостоятельно добавлять необходимые им функции: оптимизировать настройки процесса бронирования, указывая необходимые тарифы и действующие специальные предложения, а также различные дополнительные услуги и возможные трансферы. Такое управление прямыми продажами непосредственно с сайта – наиболее эффективный и выгодный способ продаж.

Гости, решившие приобрести оказываемые отелем услуги, самостоятельно выбирают категорию наиболее подходящего их запросам номерного фонда, определяются с существующими на сайте тарифами и оплачивают свое бронирование. Подтверждение полученной и оплаченной услуги происходит посредством уведомления с помощью e-mail и SMS, что также является удобным.

Современный модуль бронирования, используемый сервисом TL Отель делает процесс бронирования указанных услуг простым и доступным на любых электронных приспособлениях: смартфон, планшет, компьютер (рисунок 3.6).

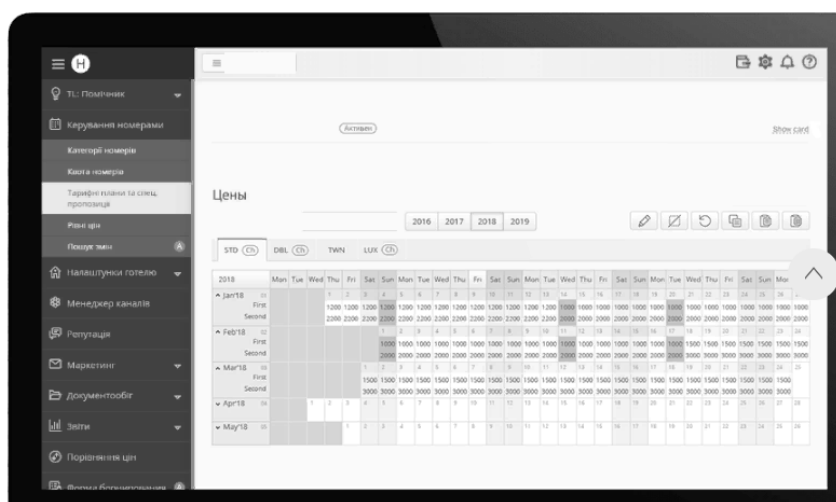


Рисунок 3.6 – Бронирование с помощью TL Отель

Также важной составляющей сайта современной гостиницы является форма поиска свободных номеров на интересующие гостей даты.



Такую форму также без труда можно добавить в сервис TL Отел», используемый отелем. Также сервис дает возможность установить данную информацию на главной странице отеля, сделав ее более видимой и узнаваемой.

Поскольку сервис TL ОТЕЛЬ призван облегчить работу отеля, а также сделать ее более эффективной, то он содержит в себе также информацию, необходимую для более успешного поиска необходимых гостю номеров: информация о скидках, действующий на данные период времени; количество свободных номеров; а также недавние бронирования, которые были осуществлены другими посетителями сайта гостиницы, что в совокупности даст возможность посетителю принять решение о покупке предоставляемых услуг.

Также TL ОТЕЛЬ, в случае отсутствия запрашиваемых на период проживания гостей свободных номеров, показывает возможность поиска свободных номеров на ближайшие свободные даты. Соответственно, посетители могут, при необходимости, изменить запрашиваемые даты и забронировать свободные номера.

Сервис TL ОТЕЛЬ поможет выбрать наиболее подходящий и эффективный способ оплаты предоставляемых услуг: оплачивать осуществленное гостем бронирование онлайн либо непосредственно при заселении в объект размещения.

### **3.2 Процесс и структура реализации предложенного механизма**

Процесс реализации предложенного механизма состоит из ряда этапов, представленных на рисунках 3.7-3.9:

- 1) этап проектирования ИТ МУРП;
- 2) этап диагностики уровня реализованного потенциала для формируемого ИТ МУРП;
- 3) этап определения стратегии для ИТ МУРП;
- 4) этап оценки эффективности методики формирования и применения работы ИТ МУРП.

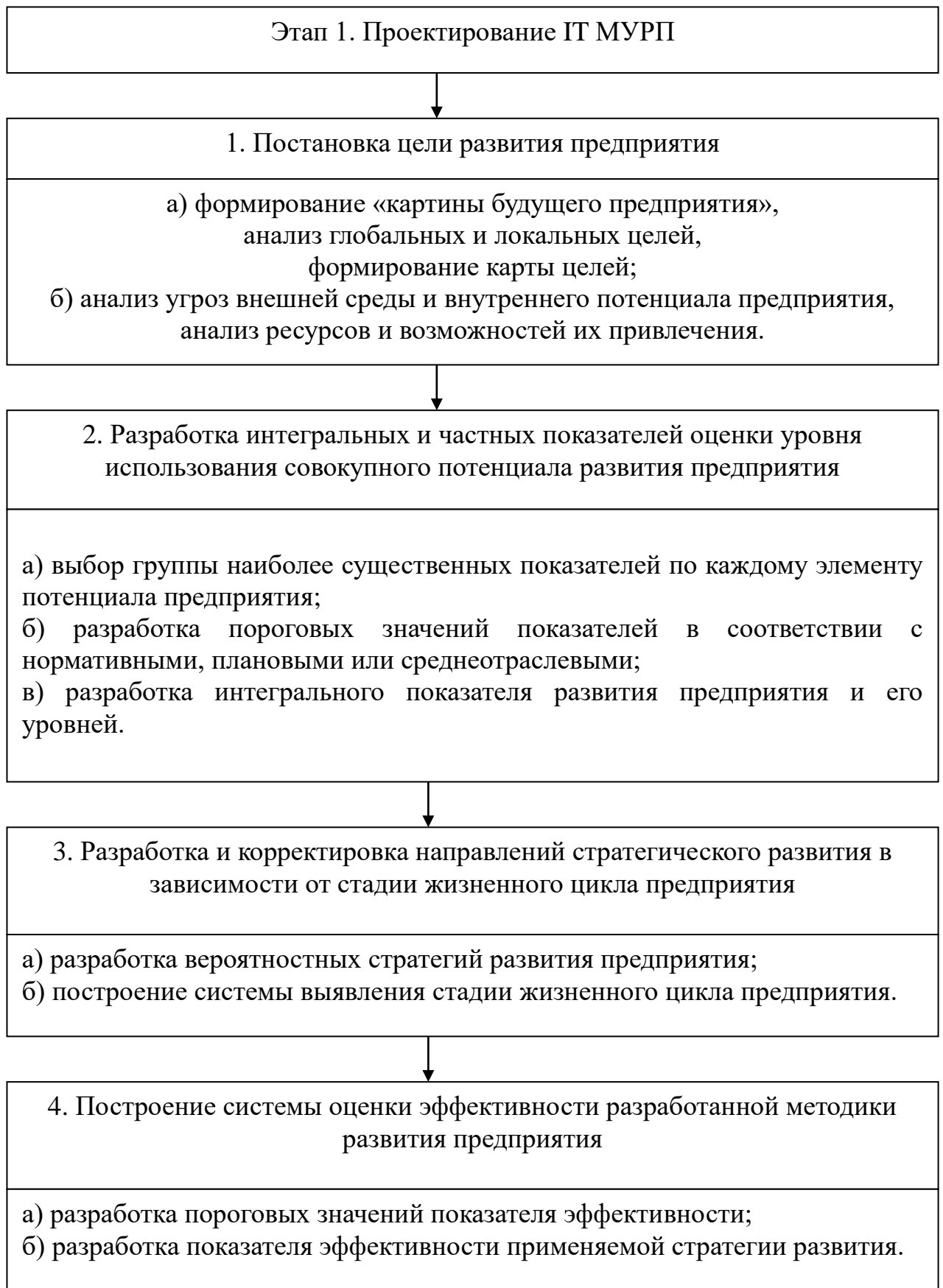


Рисунок 3.7 –Этап проектирования ИТ МУРП

После того, как этап проектирования ИТ МУРП завершен предприятие осуществляет переход к следующему этапу – диагностике уровня реализованного потенциала для формируемого ИТ МУРП, который изображен на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Диагностика уровня реализованного потенциала для формируемого ИТ МУРП

Затем реализуются этапы 3 – определения стратегии для ИТ МУРП и 4 – этап оценки эффективности методики формирования и применения работы ИТ МУРП.



Рисунок 3.9 – Этапы 3 – определения стратегии для ИТ МУРП и 4 – этап оценки эффективности методики формирования и применения работы ИТ МУРП

Структура реализации предложенного механизма будет представлена следующим образом.

ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» в процессе своего внедрения требует соблюдения методических разработок и будет реализован при соблюдении следующих этапов:

- 1) определение основных целей внедрения на предприятии;
- 2) обследование отеля, которое будет произведено посредством следующих составляющих: собрание коллектива при непосредственном участии директора

предприятия; анкетирование и интервьюирование; составление отчета и его утверждение.

При этом результаты проведенного обследования должны содержать следующую информацию:

1) уточняют цели проекта для поиска наиболее эффективных путей ее достижения;

2) итоги исследования будут использованы в качестве данных, являющихся исходными при составлении технического задания;

3) информация, полученная в процессе обследования, будет необходима для предварительной оценки трудозатрат; объема заданий, необходимых для решения; сроков их выполнения, а совокупность полученной информации позволит предварительно рассчитать стоимость внедрения.

Следующим этапом проекта будет подготовка специалистов, в которых будет нуждаться предприятие в процессе реализации проекта ИТ МУРП. В процессе подготовки будут задействованы как обычные пользователи, нуждающиеся в получении либо углублении знаний по офисным программам (MS Office), так и пользователи основам работы с системой TravelLine (о чем более подробно говорилось в предыдущем подразделе) (в многопользовательском режиме).

Также реализация проекта внедрения ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» подразумевает подготовку и обучение прикладных программистов, без которой достижение результатов будет невозможно либо затруднено. Это обучение СУБД, SQL; ООП; средствам настройки ресурсов системы TravelLine.

Также в процессе реализации проекта подразумевается и обучение системных администраторов средствам администрирования системы TravelLine; средствам резервного копирования данных.

Следующим этапом реализации является непосредственно подготовка проекта ИТ МУРП, включающая в себя следующие составляющие: подготовку

технических средств и утверждение регламентов, необходимых для наиболее эффективного достижения поставленных задач:

- составления технической и плановой документации;
- принятия оперативных решений;
- сдачи-приемки работ;
- внесения изменений в руководящие документы.

В процессе реализации проекта ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» будет создано три уровня организации:

1) управляющий комитет (он будет представлен высшим руководящим составом отеля), который будет непосредственно следить за ходом внедрения проекта, определять стратегии развития и выделять ресурсы, которые будут необходимы в ходе реализации. Также руководитель будет проводить совещания в ходе реализации проекта ежемесячно;

2) рабочий комитет (будет представлен руководителями отделов и подразделений). Основной задачей данного комитета будет планирование, организация и контроль работы для более эффективной реализации системы внедрения. По результатам работы комитет будет проводить еженедельные совещания;

3) рабочая команда (ведущие специалисты, ИТ-специалисты, консультанты).

Следующим этапом реализации проекта ИТ МУРП является составление технических заданий, которые стоятся в соответствии с утвержденным руководителем регламентом, который содержит следующие составные части:

а) составление технического задания, которое происходит при непосредственно работе ведущих специалистов предприятия-заказчика и консультантов-исполнителей;

б) утверждение руководителем технического задания.

Также на данном этапе реализации уточняются объемы работ, необходимые для внедрения системы, сроки и непосредственно приблизительная стоимость реализации.

Материалы, изложенные в техническом задании, используются в техническом проекте, составленном для реализации ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист».

Техническое задание строится по следующему плану:

- описание автоматизируемых операций;
- описание входящих и исходящих документов;
- описание отчетов;
- регламентация доступа;
- дополнительные требования (детали интерфейса, скорость и точность вычислений и т.п.).

Внедрение предполагает следующие действия:

1. Выполняется составление технических проектов (ТП), где в соответствии с утвержденным регламентом:

- консультанты исполнителя и ИТ-специалисты составляют ТП;
- высшее руководство утверждает ТП.

2. Уточняются объемы работ, сроки и стоимость. Материалы ТП используются при планировании и документировании работ. Состав ТП:

- структура хранимых данных;
- алгоритмы;
- используемые ресурсы системы, их структура и связи;
- пользовательский интерфейс.

3. Производится планирование работ. В соответствии с утвержденным регламентом:

- менеджеры проекта исполнителя и заказчика составляют рабочие программы (РП);
- заказчик и исполнитель утверждают РП.

4. Составляются индивидуальные планы участников рабочей команды.  
Состав РП:

- перечень работ: настройка, тестирование, приемка (в перечень работ могут входить ТЗ и ТП);

- сроки выполнения работ;

- ответственный за каждый пункт РП.

5. Производится заполнение основных справочников. Особенности этапа:

- может потребовать от 1 до 18 месяцев;

- требует централизации ввода информации;

- является необходимым условием работы системы.

Способы реализации:

- конвертирование данных;

- ручной ввод данных пользователями (операторами).

6. Производится настройка, тестирование, приемка. Особенности этапа:

- самый трудоемкий и ответственный;

- существенно зависит от предварительной подготовки (регламенты, ТЗ, ТП, РП);

- требует жесткой дисциплины как со стороны исполнителя, так и со стороны заказчика;

- сопровождается появлением дополнительных заданий со стороны заказчика;

- требует гибкости со стороны заказчика и исполнителя для преодоления конфликтных ситуаций.

7. Опытная эксплуатация. Особенности этапа:

- требует оперативности и надежности отклика от исполнителя;

- может потребовать значительных усилий от заказчика (двойная работа);

- имеет значительную длительность (1-3 месяца);

- сопровождается формированием окончательного списка замечаний (предложений), планированием и выполнением финальных работ по настройке, тестированию и приемке.

8. Документирование. Содержание этапа:



- оформление инструкций для пользователей;
- оформление регламентов взаимодействия подразделений в рамках системы;
- доработка технической документации;
- формирование иных (заранее оговоренных) документов.

#### 9. Завершение проекта. Содержание этапа:

- юридическое закрытие договорных отношений;
- окончательные финансовые расчеты;
- принятие решений о дальнейшем сотрудничестве: заключение договоров технической поддержки и постгарантийного сопровождения, реализация новых проектов.

При использовании базовых решений финансовые и временные затраты проекта в ПАО ГК «Ялта-Интурист» могут быть существенно сокращены за счет полной или частичной ликвидации трудоемких и продолжительных этапов таких, как

- обследование,
- составление технических заданий и технических проектов;
- настройка системы.

### **3.3 Потенциальная эффективность от предлагаемых рекомендаций**

В результате формирования ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист» получит существенные конкурентные преимущества:

- эффективное решение управленческих и учетных задач развития предприятия в рамках единого информационного пространства;
- приведение системы отчетности управленческого и бухгалтерского учета в соответствие с российскими и международными стандартами;
- непрерывный учет и контроль за состоянием и движением товарно-материальных, финансовых, человеческих ресурсов на предприятии;

- предоставление данных о результатах деятельности предприятия в режиме реального времени;
- оперативная подготовка аналитических документов, прогнозов и планов работ предприятия;
- повышение эффективности принятия управленческих решений на основе достоверной и полной информации о деятельности предприятия, доступной на любой момент времени.

Также затраты на TravelLine в год составят около 200 тыс. р., в то время как экономический эффект (экономия ресурсов, приращение клиентской базы) будет по оценкам экспертов равен 4 % от дохода предприятия, т.е. составит 27024,6 тыс. р.

### **Выводы по разделу**

1. Формирование IT-ориентированного механизма управления развитием предприятия (далее – IT МУРП) в ПАО ГК «Ялта-Интурист» должно проходить с обязательным учетом стандарта ISO/IEC 27001, поскольку именно он является международным стандартом информационной безопасности. Также ISO/IEC 27001 содержит требования, которым должно отвечать IT МУРП, включая информационное обеспечение процесса управления на предприятии с целью недопущения взлома информационных ресурсов. Также данный стандарт представляет основные модели, по которым должна строиться система менеджмента информационной безопасности, способы их внедрения, возможности функционирования, мониторинга, анализа и разработки.

Основная цель функционирования IT МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист», помимо максимизации прибыли, будет представлять собой набор оптимальных мер, которые наиболее полно могут гарантировать безопасность физических, информационных активов предприятия, лояльности, а также будут отвечать всем требованиям, предъявляемым к ним заинтересованными сторонами. Также

данный механизм должен обеспечивать сохранность конфиденциальности информации, но при этом одновременно быть доступной лицам, имеющим определенный уровень информированности. Также в составяющие ИТ МУРП, при необходимости, могут быть внесены следующие данные: подлинность, невозможность отказа от авторства, достоверность.

Функционирование ИТ МУРП должно происходить с опорой на следующие понятия:

- конфиденциальность (возможность получения информации лишь пользователями, имеющими необходимые для этого полномочия);
- целостность (обеспечение точности и полноты запрашиваемой информации, а также методов, с помощью которых происходит ее обработка);
- доступность (возможность получения информации пользователями, имеющими для этого необходимые разрешения и требования).

Система ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» в процессе разработки проходит интеграцию с системой управления рисками на предприятии, что делает первую более мощной и наиболее отвечающей реалиям функционирования. Также такая взаимосвязанность делает работу ИТ МУРП более эффективной, поскольку дает возможность определить направления информационной безопасности, которые нуждаются в разработке в первую очередь, а также определить временные и денежные затраты, которые может понести предприятие в процессе осуществления данного направления деятельности.

ПАО ГК «Ялта-Интурист» предлагается использование информационных технологий концепта TravelLine (TL) для улучшения управления развитием предприятия, эти программные продукты позволят активизировать важные блоки его деятельности, их описание приводится далее по тексту. Программный продукт TL Reputation необходим для поиска и управления репутацией отеля онлайн. Сервис TL Rate Shopper призван помочь собирать информацию о стоимости проживания в отелях на огромном рынке данных предложений. Сервис TL WebPMS – онлайн-система, позволяющая управлять гостиницей. С ее помощью

становится возможным осуществление координации работы отеля из любого наиболее удобного руководителю места, причем для этого не обязательно иметь при себе компьютер, поскольку для установки данного сервиса не нужен компьютер. Необходим лишь доступ в сеть Internet. Сервис TravelLine: Channel Manager призван увеличить объем продаж услуг, предоставляемых отелем, поскольку предоставляет гостинице возможность сотрудничества с 74 каналами продаж. Сервис TL Отель – современный модуль бронирования для сайтов различных отелей.

2. Процесс реализации предложенного механизма состоит из ряда этапов: проектирования ИТ МУРП, диагностики уровня реализованного потенциала для формируемого ИТ МУРП, определения стратегии для ИТ МУРП, оценки эффективности методики формирования и применения работы ИТ МУРП.

Реализация его будет осуществляться за счет программного средства TravelLine – мощного инструмента для эффективного управления предприятием, в который заложены самые современные информационные технологии. Использование системы помогает расширить возможности в условиях быстро меняющегося рынка. Функциональные возможности системы охватывают большинство направлений деятельности предприятий и отвечают требованиям, предъявляемым к системам класса МRP II и ERP.

3. В результате формирования ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист» получит существенные конкурентные преимущества: эффективное решение управленческих и учетных задач развития предприятия в рамках единого информационного пространства; приведение системы отчетности управленческого и бухгалтерского учета в соответствие с российскими и международными стандартами; непрерывный учет и контроль за состоянием и движением товарно-материальных, финансовых, человеческих ресурсов на предприятии; предоставление данных о результатах деятельности предприятия в режиме реального времени; оперативная подготовка аналитических документов, прогнозов и планов работ предприятия; повышение эффективности принятия

управленческих решений на основе достоверной и полной информации о деятельности предприятия, доступной на любой момент времени.

Также затраты на TravelLine в год составят около 200 тыс. р., в то время как экономический эффект (экономия ресурсов, приращение клиентской базы) будет по оценкам экспертов равен 4 % от дохода предприятия, т.е. составит 27024,6 тыс. р.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Видение ученых сходится в области того, что развитие является процессом, в ходе которого приобретаются новые количественно-качественные характеристики предприятия как хозяйствующей системы, при этом показатели эффективности становятся лучше, имеется прирост потенциала предприятия, который направляется на повышение его приспособляемости к динамическим изменениям во внутренней и внешней среде, сохраняя жизнеспособность бизнеса. Управление развитием предприятия будет представлять часть управленческой деятельности, осуществляемой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и внедрения инноваций, обеспечивающих целенаправленность и организованность деятельности персонала по направлению увеличения производственного потенциала, улучшению степени его использования, за счет чего будут достигаться качественно новые результаты деятельности, повысится конкурентоспособность.

Цель управления развитием предприятия заключается в составлении плана развития бизнеса, его деятельности и ее элементов для достижения показателей сформулированной стратегии, отображенных в плане развития, с помощью определенных принципов, методов и функций. Для гостиницы будут приоритетными задачами управления развитием предприятия: выполнение социальной ответственности и обеспечения безопасности клиентов, которые потребляют гостиничные услуги; увеличение эффективности деятельности предприятия; улучшение и поддержание требуемого уровня качества гостиничных услуг. Общие функции управления развитием предприятия: планирование развития предприятия (включает анализ, прогнозирование, целеполагание, оценку эффективности); организация развития предприятия (распределение полномочий и ответственности, выполнение организационных действий, предусмотренных в плане); руководство развитием предприятия (регулирование, координация,

мониторинг); контроль развития предприятия (фиксирование / коррекция достижения поставленных результатов и их выполнения).

2. Этапы процесса формирования механизма развития предприятия будут дифференцироваться в соответствии с этапами развития непосредственно самого хозяйствующего субъекта. Фазы в процессе формирования механизма управления развитием предприятия:

А. «Наращивание веса». Здесь основной целью развития становится наращивание количественных показателей с учетом той структуры, которая уже сформирована (сюда включаются такие значимые блоки как увеличение охвата рынков, рост объемов продаж). При этом производится наработка опыта в новых сегментах, в которых раньше не работала фирма, более глубоко прорабатываются уже существующие рынки (интенсификация глубинной развертки, вертикальное интегрирование, горизонтальное диверсифицирование). В тоже время каких-либо принципиальных изменений в структуре фирмы не производится.

Б. «Выполнение дублирования фирменной структуры». Выполнение первой фазы провоцирует усложнение фирменной структуры. На данной фазе главной целью развития предприятия будет выступать стабилизирование структуры путем ее деления, дублирования принципов и способов управления.

В. «Консолидирование». В процессе наращивания веса, который происходит у новых структурных элементов и роста их количества сильно и резко снижается управляемость и устойчивость системы управления в общем, поскольку одни элементы становятся излишне самостоятельными, другие, напротив, – пассивными. В данной фазе цель управления развитием предприятия сводится к переходу от управления отдельными элементами к управлению системой в целом. Эффективная реализация третьей фазы дает возможность сформировать обновленную систему управления с новыми параметрами качества. Затем процесс возобновляется путем перехода к первой фазе, но уже на ином уровне.

Работа сформированного механизма управления развитием предприятия связана с учетом изменений условий внешней среды, постоянную ориентацию на поставленные актуальные цели развития и стратегический характер деятельности. Управление развитием предприятия – незыблемый составной компонент менеджмента любого объекта бизнеса, в то же время он носит относительно обособленный и самостоятельный характер.

3. Следует помнить, что управление развитием предприятия – это перевод существующей системы в заданное желаемое состояние. Цель этого процесса – обретение устойчивого функционирования предприятия как бизнес-системы в макросреде на протяжении продолжительного (в идеальном варианте – неограниченно долгого) временного периода. Значит, оценивая эффективность управления развитием предприятия, нужно принимать во внимание, что процесс управления понимает под собой как формулирование целей, так и гарантирование их достижения. Расчет экономического эффекта производится с помощью сравнения расходов с полученным финансовым результатом. Положительный результат – доход и экономия, отрицательный – свидетельствует об убытках. Конкретные типы эффективности определяются в основном на основании тех результатов, которые получает предприятие от своей выполненной хозяйственной деятельности, и которые могут быть представлены различными стоимостными показателями, которые отражают промежуточные и итоговые результаты деятельности. Они рассматриваются через объем услуг, которые были оказаны, величины полученной прибыли, рентабельности, экономии ресурсного потенциала, производительности труда и прочих. В то время как социальная эффективность может рассматриваться в уменьшении длительности рабочей недели, росте числа новых рабочих мест, повышении уровня условий труда, в которых трудятся сотрудники предприятия и т.д.

4. ПАО ГК «Ялта-Интурист» имеет имидж одного из самых крупных курортных центров, расположенных в Крыму, на Черноморском побережье. Его по праву называют лучшим отелем, который стоит в окружении гор, находится в



зелени парка, имеет прекрасную инфраструктуру. Это место называют наиболее подходящим как для романтического уик-энда, так и отпуска, проведения переговоров по бизнес-тематике, конференций различного уровня и круглых столов, семинаров. Сюда приезжают люди со всего мира (представители государственной власти, дипломатических служб, крупные бизнесмены, спортивная элита, селебрити из мира кино и шоу-бизнеса). Есть в ПАО ГК «Ялта-Интурист» и удобства для детей – большая игровая зона, бассейн с теплой водой и т.д. Аниматоры и воспитатели позволяют родителям отдохнуть и побыть наедине, пока дети находятся под безопасным присмотром. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть инфраструктура питания, оздоровления, вечерней анимации. Есть программа размещения без питания, с завтраком, «все включено». Особый интерес представляет бассейн размера «Олимпийский» с морской водой, которая круглогодично подогревается, водные аттракционы и т.д. Помимо привычного корпуса отеля с 2017 г. Активно работает территория Green Park, с новыми современными корпусами и удобной инфраструктурой. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» есть различные акции при проживании.

5. В целом проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО ГК «Ялта-Интурист» дает неоднозначную картину его функционирования – есть как негативные моменты, о чем свидетельствует анализ баланса и отчета о финансовых результатах, в то же время можно отметить, что предприятие упрочняет структуру своих активов, за счет роста основных и оборотных средств, массы собственного капитала и изъятия доли заемных средств из обращения. Все это соответствует стратегии, которую выбрало для себя предприятие в плане развития – «наращивание массы», с целью дальнейшей капитализации и максимизации прибыли предприятия. Судя по документам предприятия, эта цель будет максимально достигнута в ближайшей декаде.

6. Оценку механизма управления развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо начать с того, что же представляет данный механизм в изучаемом предприятии, и как его понимают менеджеры и персонал предприятия.

Проведя опрос среди сотрудников персонала, было отмечено, что под механизмом развития предприятия все однозначно воспринимают организационную структуру предприятия, они описывают процесс управления развитием так:

- 1) в организационной структуре от высших менеджеров расходятся инициативы развития предприятия к руководителям подразделений;
- 2) от руководителей подразделений инициативы развития предприятия идут к рядовым работникам для исполнения;
- 3) инициативы идут сверху-вниз, обратный поток как инициатива к развитию блокируется.

При этом под развитием ПАО ГК «Ялта-Интурист» понимаются мероприятия, направленные на приращение прибыли, которые транслируются через приведенную организационную структуру. Она является линейно-функциональной.

В целом по итогам практики было выявлено, что в ПАО ГК «Ялта-Интурист» управление развитием является частью управленческой деятельности, которая включает деятельность, состоящую из планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и внедрения проектов, обеспечивающих приращение прибыли.

Опрошенные сотрудники ПАО ГК «Ялта-Интурист» отмечают, что управление проектом – это методология планирования, организации, руководства, координации материальных и человеческих ресурсов на протяжении проектного цикла, которая направлена на эффективное достижение целей проекта посредством использования системы современных методов, технологий и техник управления для достижения установленных результатов по стоимости, объему и составу работ, качеству, времени и т. д. Основные управляемые параметры проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это стоимость, объем работ, состав работ, качество результатов, время выполнения. Жизненный цикл проектов развития представляет собой период времени между моментом зарождения идеи

проектов и моментом их завершения, ликвидации. Жизненный цикл проектов развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» – это исходное понятие для разработки вопросов финансирования работ по тому или иному проекту и принятия адекватных решений по этому поводу. В наиболее общем виде жизненный цикл проекта в отеле можно разделить три основные фазы: преинвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная. Дальнейшее деление проектов на фазы и в значительной мере будет зависеть от их специфики. В ПАО ГК «Ялта-Интурист» жизненный цикл проекта можно также разбить на пять основных фаз, в частности на: концептуальную фазу, которая включает формулирование целей, анализ финансовых возможностей, оценку осуществимости, планирование проекта, фазу разработки, которая включает определение исполнителей и структуры работ, построение календарных планов работ, разработку бюджета и проектно-сметной документации, заключение договоров с поставщиками и подрядчиками фазу выполнения, включающую работы по непосредственной реализации проекта (строительные работы, обучение персонала, маркетинг и т. д.), фаза завершения, которая чаще всего включает испытания, а также сдачу проекта в эксплуатацию эксплуатационная фаза (приемка и запуск, модернизация и т.д.).

Подсистемы управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» включают: управление объемами и содержанием работ, управление продолжительностью и временем, управление качеством, управление стоимостью, управление поставками и закупками, управление человеческими ресурсами управление распределением ресурсов, управление запасами ресурсов управление рисками управление информацией и коммуникациями, интеграционное управление.

Функции управления проектом в ПАО ГК «Ялта-Интурист» включают: планирование, анализ, контроль, принятие решений, составление и сопровождение бюджета, организацию осуществления, оценку, мониторинг, отчетность, проверку и приемку, ведение бухгалтерского учета, администрирование.

В ПАО ГК «Ялта-Интурист» были выявлены проблемы, связанные с проектами внутреннего развития: возникновение сопротивления изменениям, необходимость плавного перехода к новым параметрам системы, непостоянство окружающей среды, непостоянство параметров внутренней среды, конфликт интересов собственников и просто смена приоритетов, дефицит квалифицированных кадров.

Говоря о проектах развития в ПАО ГК «Ялта-Интурист» необходимо сказать отдельно о реализации инвестиционных проектов. Современная экономика характеризуется тем, что для успеха компании жизненно необходимо привлечение инвестиций. Ключевой этап привлечения средств – это инвестиционный проект, цель которого заключается в разработке важнейших направлений совершенствования деятельности. Поэтому внедрение скоординированной системы управления качеством инвестиционными проектами развития особенно актуально среди российских компаний. В отеле этого, к сожалению, нет.

Учитывая анализ финансового состояния ПАО ГК «Ялта-Интурист», выполненный в предыдущем подразделе, предприятие любых проектов развития отеля – весьма рискованное мероприятие, хотя и потенциально также очень прибыльное.

7. Охрана труда в хозяйствующем субъекте ГК «Ялта-Интурист» соответствует принятым стандартам и может быть представлена с позиции организационной компоненты в виде таких основных направлений: забота о достойном уровне условий труда работников, о безопасности их труда; заключение и действие коллективного договора на предприятии; проведение инструктажей по охране труда и технике безопасности; обучение руководителей и специалистов по охране труда.

8. Формирование IT-ориентированного механизма управления развитием предприятия (далее – IT МУРП) в ПАО ГК «Ялта-Интурист» должно проходить с обязательным учетом стандарта ISO/IEC 27001, поскольку именно он является международным стандартом информационной безопасности. Также ISO/IEC

27001 содержит требования, которым должно отвечать ИТ МУРП, включая информационное обеспечение процесса управления на предприятии с целью недопущения взлома информационных ресурсов. Также данный стандарт представляет основные модели, по которым должна строиться система менеджмента информационной безопасности, способы их внедрения, возможности функционирования, мониторинга, анализа и разработки.

Основная цель функционирования ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист», помимо максимизации прибыли, будет представлять собой набор оптимальных мер, которые наиболее полно могут гарантировать безопасность физических, информационных активов предприятия, лояльности, а также будут отвечать всем требованиям, предъявляемым к ним заинтересованными сторонами. Также данный механизм должен обеспечивать сохранность конфиденциальности информации, но при этом одновременно быть доступной лицам, имеющим определенный уровень информированности. Также в состав ИТ МУРП, при необходимости, могут быть внесены следующие данные: подлинность, невозможность отказа от авторства, достоверность.

Функционирование ИТ МУРП должно происходить с опорой на следующие понятия:

- конфиденциальность (возможность получения информации лишь пользователями, имеющими необходимые для этого полномочия);
- целостность (обеспечение точности и полноты запрашиваемой информации, а также методов, с помощью которых происходит ее обработка);
- доступность (возможность получения информации пользователями, имеющими для этого необходимые разрешения и требования).

Система ИТ МУРП в ПАО ГК «Ялта-Интурист» в процессе разработки проходит интеграцию с системой управления рисками на предприятии, что делает первую более мощной и наиболее отвечающей реалиям функционирования. Также такая взаимосвязанность делает работу ИТ МУРП более эффективной, поскольку дает возможность определить направления информационной безопасности,

которые нуждаются в разработке в первую очередь, а также определить временные и денежные затраты, которые может понести предприятие в процессе осуществления данного направления деятельности.

ПАО ГК «Ялта-Интурист» предлагается использование информационных технологий концепта TravelLine (TL) для улучшения управления развитием предприятия, эти программные продукты позволят активизировать важные блоки его деятельности, их описание приводится далее по тексту. Программный продукт TL Reputation необходим для поиска и управления репутацией отеля онлайн. Сервис TL Rate Shopper призван помочь собирать информацию о стоимости проживания в отелях на огромном рынке данных предложений. Сервис TL WebPMS – онлайн-система, позволяющая управлять гостиницей. С ее помощью становится возможным осуществление координации работы отеля из любого наиболее удобного руководителю места, причем для этого не обязательно иметь при себе компьютер, поскольку для установки данного сервиса не нужен компьютер. Необходим лишь доступ в сеть Internet. Сервис TravelLine: Channel Manager призван увеличить объем продаж услуг, предоставляемых отелем, поскольку предоставляет гостинице возможность сотрудничества с 74 каналами продаж. Сервис TL Отель – современный модуль бронирования для сайтов различных отелей.

9. Процесс реализации предложенного механизма состоит из ряда этапов: проектирования ИТ МУРП, диагностики уровня реализованного потенциала для формируемого ИТ МУРП, определения стратегии для ИТ МУРП, оценки эффективности методики формирования и применения работы ИТ МУРП.

Реализация его будет осуществляться за счет программного средства TravelLine – мощного инструмента для эффективного управления предприятием, в который заложены самые современные информационные технологии. Использование системы помогает расширить возможности в условиях быстро меняющегося рынка. Функциональные возможности системы охватывают

большинство направлений деятельности предприятий и отвечают требованиям, предъявляемым к системам класса MRPII и ERP.

10. В результате формирования ИТ МУРП ПАО ГК «Ялта-Интурист» получит существенные конкурентные преимущества: эффективное решение управленческих и учетных задач развития предприятия в рамках единого информационного пространства; приведение системы отчетности управленческого и бухгалтерского учета в соответствие с российскими и международными стандартами; непрерывный учет и контроль за состоянием и движением товарно-материальных, финансовых, человеческих ресурсов на предприятии; предоставление данных о результатах деятельности предприятия в режиме реального времени; оперативная подготовка аналитических документов, прогнозов и планов работ предприятия; повышение эффективности принятия управленческих решений на основе достоверной и полной информации о деятельности предприятия, доступной на любой момент времени.

Также затраты на TravelLine в год составят около 200 тыс. р., в то время как экономический эффект (экономия ресурсов, приращение клиентской базы) будет по оценкам экспертов равен 4 % от дохода предприятия, т.е. составит 27024,6 тыс. р.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.ru>.
2. ГОСТ Р 51185-98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.ru>.
3. ГОСТ Р 50681-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.ru>.
4. Закон РФ «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.ru>.
5. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://zakon.ru>.
6. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – Москва : Дашков и К, 2017. – 208 с.
7. Агарков, А.П. Управление качеством : учебное пособие / А.П. Агарков. – Москва : Дашков и К, 2017. – 208 с.
8. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. – Москва : Дашков и К, 2017. – 400 с.
9. Акцораева, Н.Г. Инновационный менеджмент: управление инновационным развитием фирмы : учебное пособие / Н.Г. Акцораева, О.С. Грозова. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. – 140 с.
10. Андреев, А.Ф. Развитие теории управления : учебное пособие / А.Ф. Андреев. – Москва : РТА, 2013. – 120 с.
11. Анопченко, Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : учебное пособие / Т.Ю. Анопченко, А.М. Григан, А.А. Лысоченко. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. – 282 с.



12. Антикризисное управление социально-экономическими системами : монография / А.В. Борщева, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова, И.В. Соклакова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 236 с.

13. Балдин, К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности : учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 418 с.

14. Балыбердин, В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента : учебное пособие / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. – Москва : Дашков и К, 2017. – 240 с.

15. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – Москва : Дашков и К, 2017. – 372 с.

16. Бизнес и информационные технологии для систем управления предприятием на базе SAP : учебное пособие / Л.И. Абросимов, С.В. Борисова, А.П. Бурцев [и др.]. – Санкт-Петербург : Лань, 2019. – 812 с.

17. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства : учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина, А.А. Ларионова, Л.А. Васильева. – 4-е, изд. – Москва : Дашков и К, 2014. – 280 с.

18. Бильчак, В.С. Формирование устойчивого развития предприятия региона: механизмы, методы, управление (эколого-экономический аспект) : монография / В.С. Бильчак, А.И. Бородин. – Калининград : БФУ им. И.Канта, 2009. – 187 с.

19. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К, 2017. – 304 с.

20. Богатко, А.Н. Методология высокоточного управления сбалансированным развитием корпоративных структур / А.Н. Богатко. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 208 с.

21. Буров, М.П. Государственное регулирование национальной экономики: современные парадигмы и механизмы развития российских регионов : монография / М.П. Буров. – Москва : Дашков и К, 2018. – 343 с.
22. Буров, М.П. Региональная экономика и управление территориальным развитием : учебник / М.П. Буров. – Москва : Дашков и К, 2017. – 446 с.
23. Васильев, Р.Б. Управление развитием информационных систем : учебное пособие / Р.Б. Васильев, Г.Н. Калянов, Г.А. Левочкина. – 2-е изд. – Москва : ИНТУИТ, 2016. – 520 с.
24. Вылегжанина, А.О. Управление ресурсами социально-экономического развития : монография / А.О. Вылегжанина. – Тюмень : ТюмГУ, 2015. – 312 с.
25. Газалиев, М.М. Экономика предприятия : учебное пособие / М.М. Газалиев, В.А. Осипов. – Москва : Дашков и К, 2015. – 276 с.
26. Голов, Р.С. Инвестиционное проектирование : учебник / Р.С. Голов, К.В. Балдин, И.И. Передеряев. – 4-е, изд. – Москва : Дашков и К, 2016. – 368 с.
27. Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. – Москва : Дашков и К, 2016. – 216 с.
28. Гуляев, В.Г. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие : учебное пособие / В.Г. Гуляев. – Москва : Советский спорт, 2008. – 280 с.
29. Данилюк, А.А. Управление социальным развитием персонала : учебное пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень : ТюмГУ, 2016. – 172 с.
30. Жуков, Б.М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации : монография / Б.М. Жуков. – Москва : Дашков и К, 2017. – 294 с.
31. Завьялова, Е.К. Управление развитием человеческих ресурсов : учебник / Е.К. Завьялова, М.О. Латуха. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2017. – 252 с.
32. Зинов, В.Г. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами : учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов ; под редакцией В.Г. Зинова. – Москва : Дело РАНХиГС, 2014. – 248 с.

33. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием : учебное пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. – Москва : Дело РАНХиГС, 2015. – 176 с.

34. Кирьянова, В.А. Стратегический учет как информационная система поддержки стратегического менеджмента / В.А. Кирьянова, О.А. Томских // Успехи в химии и химической технологии. – 2008. – № 11(91) том 22. – С. 76-78.

35. Коба, Е.Е. Развитие методологического инструментария внутреннего контроля в различных отраслях национальной экономики России : монография / Е.Е. Коба. – Москва : Дашков и К, 2016. – 268 с.

36. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез : монография / под редакцией Эскиндарова М.А.. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 641 с.

37. Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий : монография / И.В. Христофорова, Е.А. Эльканова, Д.Р. Макеева, О.А. Сырейщикова. – Москва : Научный консультант, 2015. – 284 с.

38. Креативный менеджмент : учебник / А.А. Степанов, М.В. Савина, Н.Л. Красюкова [и др.]; под редакцией А.А. Степанова и М.В. Савиной. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 252 с.

39. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под редакцией Л. Фаэйя, Р. Рэнделла ; перевод с английского В. Егоров. – 4-е, изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 587 с.

40. Ларионов, И.К. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 234 с.

41. Литовченко, В.П. Финансовый анализ : учебное пособие / В.П. Литовченко. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 136 с.

42. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции : учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – Москва : Дашков и К, 2016. – 336 с.

43. Меркулина, И.А. Конкурентные преимущества современной фирмы : учебное пособие / И.А. Меркулина. – Москва : Дашков и К, 2017. – 123 с.
44. Мирошниченко, Е.Б. Подходы к интеграции систем стратегического и тактического управления и перспективы их использования в отечественной практике менеджмента / Е.Б. Мирошниченко // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 54-63.
45. Михеева, Е.Н. Управление качеством : учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 532 с.
46. Моделирование и управление процессами регионального развития : монография / под редакцией С.Н. Васильева. – Москва : ФИЗМАТЛИТ, 2001. – 432 с.
47. Молчанов, М.А. Теория управления экономическими системами : учебник / М.А. Молчанов, В.А. Молчанова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 307 с.
48. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями : монография / В.И. Моргунов, Г.В. Моргунов. – Москва : Дашков и К, 2014. – 160 с.
49. Морковина, С.С. Инструменты и методы в системе стратегического управления предприятиями : монография / С.С. Морковина, И.О. Торжков. – Воронеж : ВГЛУ, 2017. – 98 с.
50. Мурзин, А.Д. Управление развитием городских территорий : монография / А.Д. Мурзин. – Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2018. – 116 с.
51. Новичков, А.В. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночных отношений : монография / А.В. Новичков, А.А. Сарафанников. – Москва : Дашков и К, 2012. – 184 с.
52. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с.

53. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с.

54. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 160 с.

55. Петровский, В.С. Моделирование систем : учебное пособие / В.С. Петровский. – Воронеж : ВГЛУ, 2010. – 370 с.

56. Пономарев, А.А. Интеграция производства как фактор повышения конкурентоспособности экономики России в условиях глобализации : монография / А.А. Пономарев. – Москва : Дашков и К, 2012. – 190 с.

57. Развитие предпринимательства и бизнеса в современных условиях: методология и организация : коллективная монография. – Москва : Дашков и К, 2017. – 466 с.

58. Развитие управления проектами в едином экономическом пространстве: современные тенденции и перспективы : монография / С.Н. Апенько, Р.Г. Быкова, Л.В. Завьялова [и др.]. – Омск : ОмГУ, 2016. – 238 с.

59. Рассохина, Т.В. Управление устойчивым развитием туристских дестинаций: теория и методология : монография / Т.В. Рассохина. – Москва : Креативная экономика, 2018. – 238 с.

60. Роздольская, И.В. Использование возможностей менеджмента многообразия в процессе стратегического управления организацией в динамичном рыночном пространстве / И.В. Роздольская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 1. – С. 26-44.

61. Роздольская, И.В. Использование возможностей менеджмента многообразия в процессе стратегического управления организацией в динамичном рыночном пространстве / И.В. Роздольская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 1. – С. 26-44.

62. Руссов, А.С. Механизм эффективного управления использованием материальных условий интенсификации пространственно-экономического развития региона : монография / А.С. Руссов, Б.М. Жуков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 176 с.

63. Свириденко, М.В. Управление развитием территорий: Электронное учебное пособие : учебное пособие / М.В. Свириденко. – Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2007. – 75 с.

64. Сильвестров, С.Н. Эффективное государственное управление в условиях инновационной экономики: Формирование и развитие инновационных систем : монография / С.Н. Сильвестров. – Москва : Дашков и К, 2011. – 292 с.

65. Синергия стратегического управления : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 479 с.

66. Синяев, В.В. Маркетинг аутсорсинга – функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика : монография / В.В. Синяев. – Москва : Дашков и К, 2015. – 208 с.

67. Скорик, А.П. Правовое обеспечение формирования концепции стратегического менеджмента предприятий среднего бизнеса / А.П. Скорик, А.А. Чебураков // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. – 2014. – № 5. – С. 30-36.

68. Строшков, В.П. Особенности взаимодействия с институтами развития при управлении инновационными проектами : учебное пособие / В.П. Строшков. – Екатеринбург : УрФУ, 2015. – 132 с.

69. Трифилова, А.А. Управление инновационным развитием предприятий : монография / А.А. Трифилова. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

70. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В.. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 374 с.

71. Управление проектами : учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова [и др.]. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2019. – 400 с.

72. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития : монография / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов. – Санкт-Петербург : АНО Институт проблем экономического возрождения, 2003. – 133 с.

73. Финансирование и коммерциализация инноваций : учебник / В.Н. Щербаков, А.В. Дубровский, Ю.В. Мишин [и др.]; под редакцией В.Н. Щербакова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 492 с.

74. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2016. – 468 с.

75. Формы и методы государственного управления в современных условиях развития : монография / под редакцией С.В. Запольского. – Москва : Прометей, 2017. – 394 с.

76. Фридман, А.М. Финансы организации предприятия : учебник / А.М. Фридман. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2016. – 488 с.

77. Черноморченко, С.И. Управление профессиональным развитием персонала организации : учебное пособие / С.И. Черноморченко. – Тюмень : ТюмГУ, 2016. – 192 с.

78. Шулькина, Т.М. Развитие теории и практики управления : учебное пособие / Т.М. Шулькина. – Калининград : БФУ им. И.Канта, 2007. – 145 с.

79. Щербаков, В.Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В.Н. Щербаков, А.В. Дубровский, И.В. Макарова. – Москва : Дашков и К, 2018. – 492 с.

80. Щурина, С.В. Финансовый менеджмент в современной российской компании : монография / С.В. Щурина. – Москва : Дашков и К, 2017. – 225 с.

81. «Ялта-Интурист», ПАО ГК / официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://yaltaintourist.ru/>

82. «Ялта-Интурист» / официальные комплекты брошюр о деятельности отеля.

83. «Ялта-Интурист», ПАО ГК / уставные документы [Электронный ресурс]  
– Режим доступа: <http://yaltaintourist-doc.ru>.

84. «Ялта-Интурист», ПАО ГК / финансовой отчетности документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=34948&type=3>.

85. «Ялта-Интурист» / результаты опросов гостей отеля в период прохождения практики.