

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**«СМОЛЕНСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

**ПРОЕКТ  
«ПОСТОЯЛЫЙ ДВОР  
«ПОКРОВСКОЕ  
ПОДВОРЬЕ»»**

## **Участники проекта:**

*Мушкина Анна Игоревна – Стратег*

*Макня Татьяна Валерьевна – Финансист*

*Демидова Анна Михайловна – Маркетолог*

В ходе учебного процесса были пройдены следующие дисциплины:

1. *Разработка стратегии компании, ориентированной на Потребителя*- в результате чего была разработана основная стратегия компании – создание дополнительных ценностей на потребительские сегменты.
2. *Разработка маркетинговой стратегии компании, ориентированной на Потребителя* - в результате чего были сформулированы основные цели маркетинга
3. *Разработка системы сбалансированных показателей* – где была разработана карта стратегии компании
4. *Инвестиционное проектирование и финансовые стратегии* – в ходе чего был разработан финансовый план проекта.
5. *Управление изменениями* – разработана стратегия управления изменениями и преодоления сопротивления персонала, обозначены роли в команде реализации проекта, определены требования к персоналу)





фото: Арх. Гел













«Покровское подворье» - это уникальный проект, на территории национального парка Смоленское Поозерье, который позволит всем желающим познакомиться с жизнью, традициями и культурой русского народа. Только в «Покровском подворье» каждый сможет стать жителем постоянного двора, ощутив на себе всю многогранность культуры и обогатив себя новыми знаниями о жизни и традициях народа.

Проект предполагает предоставление следующих услуг - проживание в гостиничных номерах, питание в кафе с рецептами русской кухни; охраняемая стоянка; русская баня; волейбольная площадка; прокат спортивного инвентаря (велосипедов); оборудованная детская площадка; проведение культурно-этнографических праздников; проведение экскурсий по экологическим тропам совместно с Национальным парком «Смоленское Поозерье»; организация на территории постоянного двора сувенирной лавки.

Потенциал проекта предполагает, что в ближайшие годы «Покровское подворье» должно превратиться в одно из достояний этнотуризма в Смоленске и Смоленской области. Здесь будут проходить яркие культурно-этнографические празднования, календарные праздники, выставки, которые напрямую связаны с традиционной культурой русского народа.

Планируемое открытие постоянного двора: конец апреля 2013 года.



## *Разработка стратегии компании, ориентированной на Потребителя*

### **Видение:**

Наша компания стремится стать активным участником в развитии агро и этно туризма на территории Национального парка Смоленское Поозерье. Посетив наш постоянный двор, вы сможете провести время в крестьянском подворье, окунуться в историю Смоленского края и почувствовать дух «русской деревни». Наши услуги рассчитаны на тех потребителей, которые хотят отдохнуть от суеты больших городов.

### **Миссия:**

Мы поможем вам реализовать вашу мечту о комфортном отдыхе на природе с погружением в этнокультуру, предоставив вам комплекс услуг по проживанию в гостиничных домиках, услуги кафе, бани, паркинг для автомобилей.

Постоянная готовность и желание радушно приниматьGuestей, предоставляя им уютные и комфортные номера, безопасные условия для отдыха и временного проживания, таким образом, что бы они долго сохраняли в своей памяти теплоту нашего гостеприимства.

## **Цели:**

- Создание гостиничного комплекса «Покровское подворье» в 2013 году;
- Обеспечить выручку компании к концу 2014 года в размере 1500000 руб.;
- Поиск и создание своих потребительских сегментов (постоянных покупателей);
- Разработка и развитие дополнительных ценностей для максимального удовлетворения потребностей наших клиентов;
- Поиск компаний и индивидуальных предпринимателей - субподрядчиков (2-3 шт.);
- Создание 15-18 новых рабочих мест для сельских жителей;

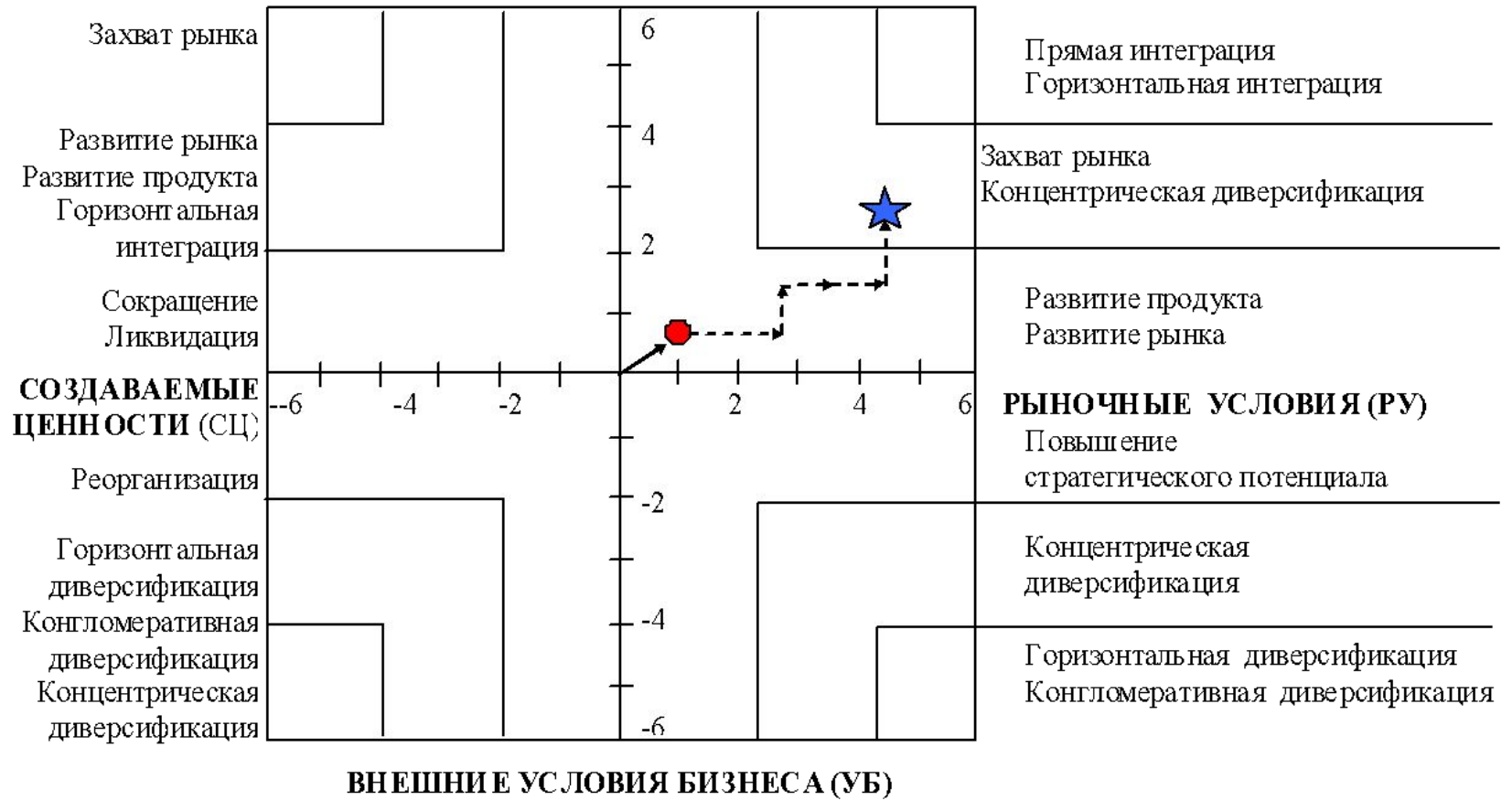
## **Цели владельца на 3 года:**

- Создание и развитие бизнеса, ориентированного на рекреационный эко-туризм;
- Создание и поддержание эко-туризма на территории Смоленской области;
- Обеспечить окупаемость проекта в течение 2-3 лет;
- Получение дивидендов;

**Основная стратегия компании** – создание дополнительных ценностей на потребительские сегменты.



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ (СП)



**«Покровское подворье» обладает ключевыми факторам (КФУ), как:**

- Компетентность обслуживающего персонала;
- Квалификация высшего руководства;
- Обучение персонала;
- Организация досуга;
- Уровень обслуживания;
- Комфортабельность проживания.

**Но необходимо обратить внимание на такие факторы (КФН), как:**

- Информированность;
- Наличие интернета и сотовой связи;
- Местоположение;
- Недостаток денежных средств;
- Нехватка квалифицированного персонала среди местного населения.



# Разработка маркетинговой стратегии компании, ориентированной на Потребителя

## **Цели маркетинга:**

1. Обеспечить поиск прибыльных потребителей в размере 20% от общего количества;
2. Создать в первый год деятельности постоянного двора не менее 7 дополнительных ценностей для потребителя:
  - Кафе с рецептами русской кухни;
  - Охраняемая стоянка;
  - Русская баня;
  - Детская площадка;
  - Волейбольная площадка;
  - Сувенирная лавка;
  - Проведение культурно-этнографических праздников.
3. Ко второму году деятельности создать еще 4 дополнительные ценности для потребителя:
  - Поставка с/х продукции по желанию потребителя;
  - Прокат спортивного инвентаря (велосипедов);
  - Проведение экскурсий по экологическим тропам совместно с национальным парком «Смоленское Поозерье»;
  - Конные прогулки (зимой на санях);

4. Обеспечить выручку постоянного двора, в первый год, не менее 1500000 руб.
5. Удовлетворить потребности клиентов созданными ценностями не менее 70%;
6. Повысить информированность потенциальных потребителей о постоянном дворе «Покровское подворье».
7. Заключение партнерских отношений с Национальным парком «Смоленское Поозерье»
8. Поиск деловых партнеров, занимающихся внутренним туристическим бизнесом
9. Разработка сайта и создание базы данных клиентов.



# Сегментация потребителей.

<p>Потребители</p> <p>Базовая и дополнительная ценности</p>	<p><b>С1 – Экотуристы</b></p>	<p><b>С2 – Отдых с детьми</b></p>	<p><b>С3 – Пассивный отдых (релаксация)</b></p>	<p><b>С4 – Молодые люди, желающие краткосрочно отдохнуть в большой компании</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- комфортабельные гостиничные номера</li> <li>- кафе с рецептами русской кухни</li> <li>- охраняемая стоянка</li> <li>- русская баня</li> <li>- детская площадка</li> <li>- волейбольная площадка</li> <li>- сувенирная лавка</li> <li>- культурно-этнографические празднования</li> <li>- поставка с/х продукции</li> <li>- прокат спортивного инвентаря (велосипеды)</li> <li>- проведение экскурсий по экологическим тропам</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проживание в постоялом дворе</li> <li>2. Знакомство с русской культурой:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- экскурсии</li> <li>- праздники</li> <li>- ярмарки</li> </ul> </li> <li>3. Возможность приобрести эко-продукцию</li> <li>4. Участвовать в создании эко-продукции</li> <li>5. Отведать блюда русской кухни</li> <li>6. Место для стоянки автомобилей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проживание в комфортабельных номерах</li> <li>2. Оборудованная детская площадка</li> <li>3. Познавательные экскурсии для детей</li> <li>4. Разнообразное меню</li> <li>5. Место для стоянки автомобилей</li> <li>6. Досуг:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- конные прогулки</li> <li>- велопогулки</li> <li>- волейбол</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проживание в комфортабельных номерах</li> <li>2. Место для стоянки автомобилей</li> <li>3. Отдых на свежем воздухе в тишине</li> <li>4. Заказ блюд в домик</li> <li>5. Русская баня</li> <li>6. Сувенирная лавка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проживание в комфортабельных номерах</li> <li>2. Место для стоянки автомобилей</li> <li>3. Кафе</li> <li>4. Русская баня</li> <li>5. Активный досуг:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- волейбол</li> <li>- велопогулки</li> <li>- конные прогулки</li> <li>- проведение праздников</li> </ul> </li> <li>6. Сувенирная лавка</li> </ol>
<p>Сумма</p>	<p>25%</p>	<p>35%</p>	<p>10%</p>	<p>30%</p>

**Основная стратегия компании** – создание дополнительных ценностей на потребительские сегменты.

Разработаем стратегию дополнительных ценностей для каждого из потребительских сегментов.

Базовой услугой, предоставляемой постоянным двором «Покровское подворье» является предоставление услуг по проживанию в гостиничных номерах.

### **С1 – Экотуристы**

*Базовая ценность* – комфортабельные гостиничные номера.

Создадим дополнительные ценности для данного сегмента:

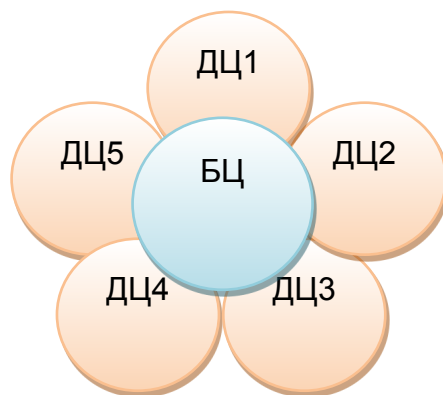
*ДЦ1* – проведение экскурсий по экологическим тропам совместно с Национальным парком «Смоленское Поозерье»;

*ДЦ2* – проведение культурно-этнографических праздников;

*ДЦ3* – поставка сельскохозяйственной продукции;

*ДЦ4* – кафе с рецептами русской кухни;

*ДЦ5* – охраняемая автостоянка.





## **С2 – Отдых с детьми**

*Базовая ценность* – комфортабельные гостиничные номера.

Создадим дополнительные ценности для данного сегмента:

*ДЦ1* – оборудованная детская площадка;

*ДЦ2* – проведение экскурсий по экологическим тропам совместно с Национальным парком «Смоленское Поозерье»;

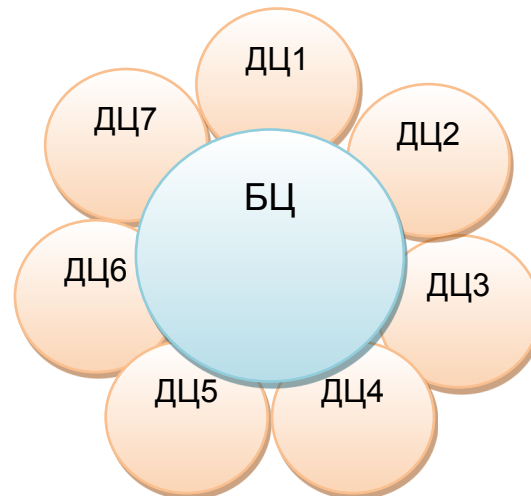
*ДЦ3* – кафе с рецептами русской кухни;

*ДЦ4* – охраняемая автостоянка;

*ДЦ5* – конные прогулки;

*ДЦ6* – прокат спортивного инвентаря (велосипеды);

*ДЦ7* – волейбольная площадка.



### **С3 – Пассивный отдых (релаксация)**

*Базовая ценность* – комфортабельные гостиничные номера.

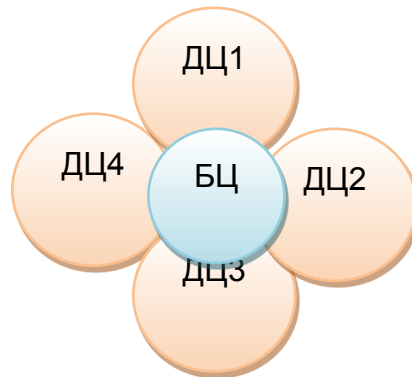
Создадим дополнительные ценности для данного сегмента:

*ДЦ1* – охраняемая автостоянка;

*ДЦ2* – кафе с рецептами русской кухни;

*ДЦ3* – русская баня;

*ДЦ4* – сувенирная лавка.





## **С4 – Молодые люди, желающие краткосрочно отдохнуть в большой компании**

*Базовая ценность* – комфортабельные гостиничные номера.

Создадим дополнительные ценности для данного сегмента:

**ДЦ1** – охраняемая автостоянка;

**ДЦ2** – кафе с рецептами русской кухни;

**ДЦ3** – русская баня;

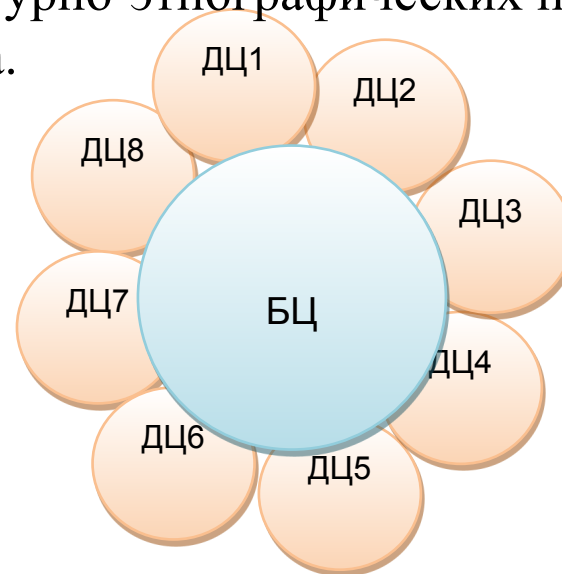
**ДЦ4** – волейбольная площадка;

**ДЦ5** – прокат спортивного инвентаря (велосипеды);

**ДЦ6** – конные прогулки;

**ДЦ7** – проведение культурно-этнографических праздников;

**ДЦ8** – сувенирная лавка.



## Затраты на коммуникации

Вид информации	Состав	Стоимость
Журнал «Турист»	1 страница обложки	10000 руб./мес.
Адресная информация <a href="http://www.smolensk-travel.ru">www.smolensk-travel.ru</a>	Размещение новостей на главной странице Сохранение в архиве новостей	2000 руб./2 нед. 800 руб./мес.
Создание собственного сайта <a href="http://www.podvorie.ru">www.podvorie.ru</a>	Информация о компании	16000руб.+ 4000руб.(услуги фотографа)+ 10000 руб. ежемесячное обслуживание
Продвижение сайта в ТОП10 поисковых систем	Занять одну из лидирующих позиций в поисковой системе	18000 руб./мес.
Печать баннера, размером 6м <sup>2</sup> , размещение в Национальном парке	Информация о постоялом дворе	15000 руб./шт.
Баннерная информация на сайтах: <a href="http://www.smolensk-spravka.ru">www.smolensk-spravka.ru</a> <a href="http://www.vsn-smol.info">www.vsn-smol.info</a> и т.д. размер 468*60 пикселей(длинный баннер)	Информация о постоялом дворе	500 руб./мес. За 1 сайт
Печать визитных карточек, размер 4*4см	Информация о постоялом дворе	2 руб./шт.
Печать клубных карт	Накопительная карта	15 руб./шт.

## *Разработка системы сбалансированных показателей*

### *Финансовые цели владельца:*

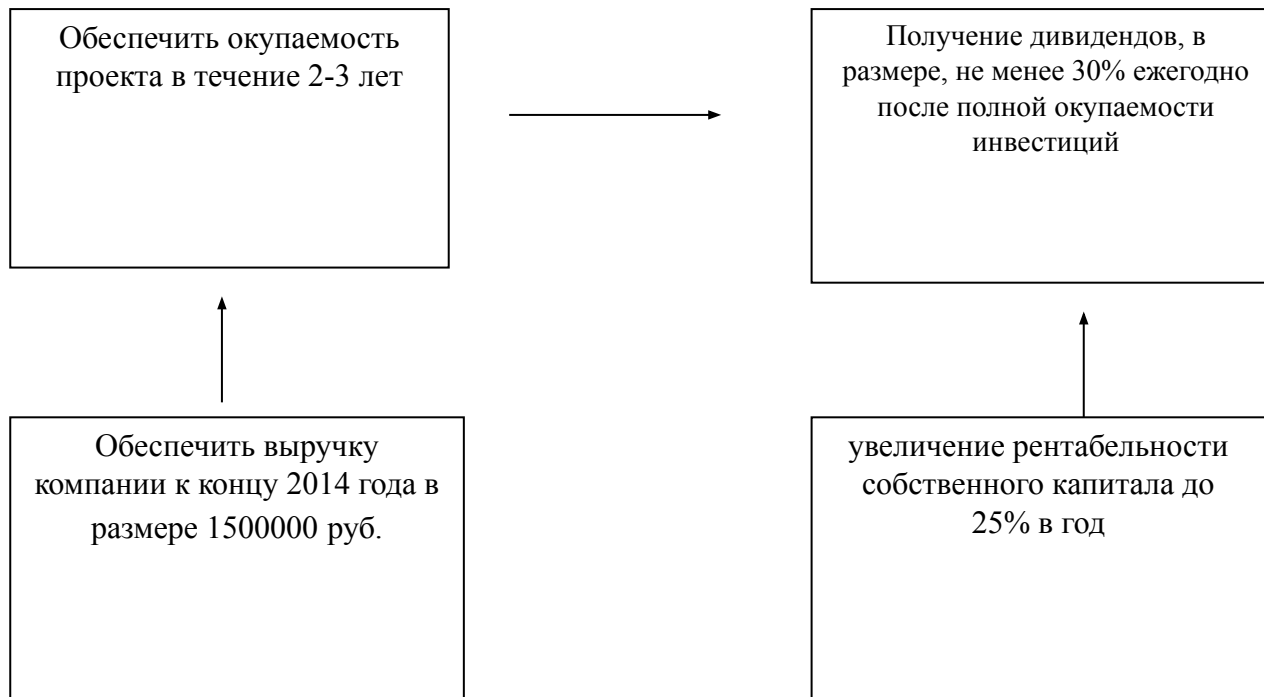
1. Обеспечить окупаемость проекта в течение 2-3 лет;
2. Получение дивидендов, в размере, не менее 30% ежегодно после полной окупаемости инвестиций;



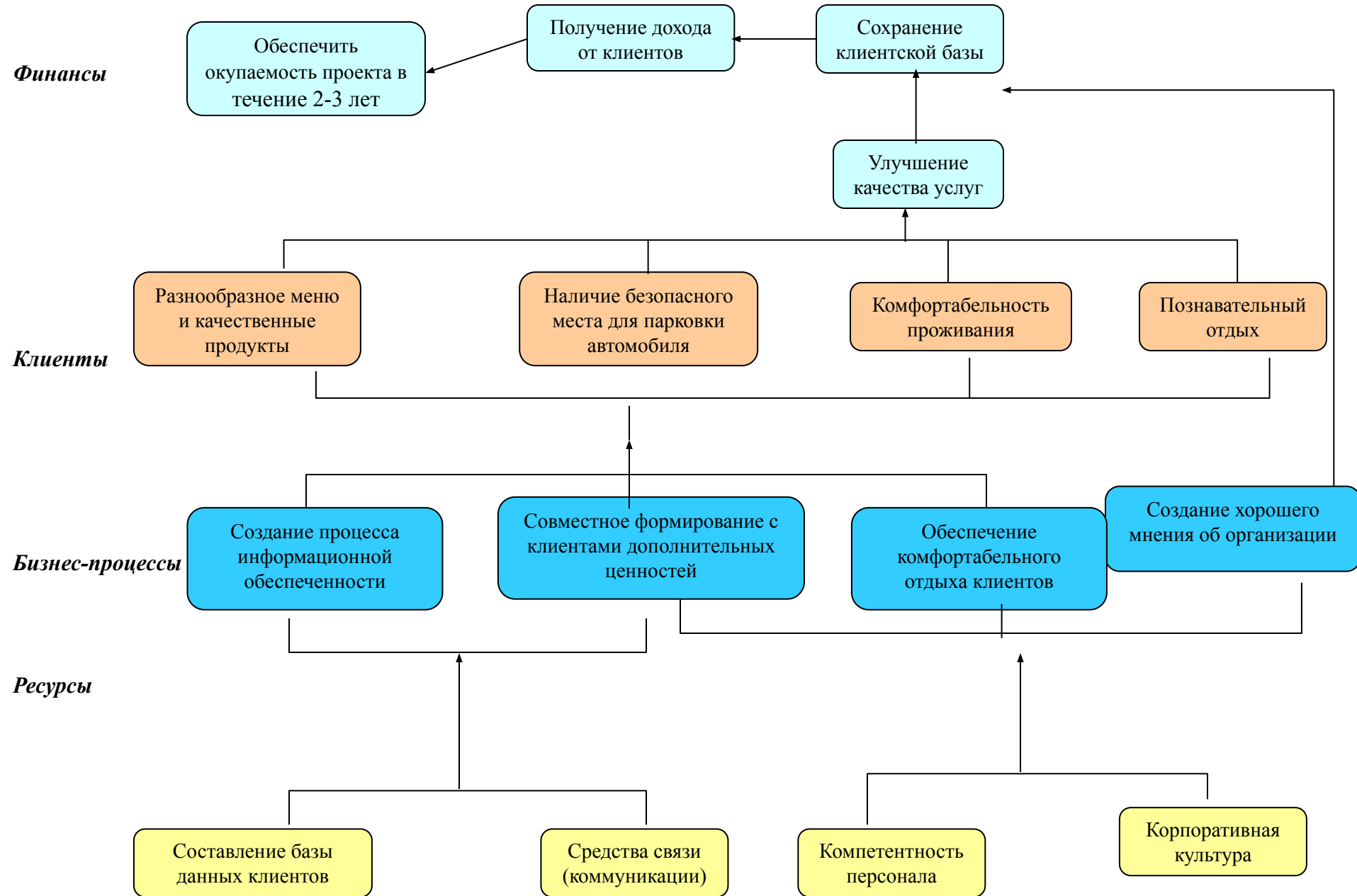
## Финансовые цели компании:

- Обеспечить выручку компании к концу 2014 года в размере 1500000 руб.;
- увеличение рентабельности собственного капитала до 25% в год;

### Взаимосвязь целей владельца и целей компании



# Карта стратегии компании



## Таблица показателей

Перспектива	Цель	Показатель	Значение (идеальное)
Финансы	Обеспечить окупаемость проекта	Количество лет	2-3 года
	Получение дохода от клиентов	Объем выручки от оказания услуг	Не менее 1,5 млн. руб. в год
Клиенты	Сохранение клиентской базы	Количество постоянных клиентов в %	От 40%
	Улучшение качества услуг	Прирост выручки в год	30% ко второму году
	Комфортабельность проживания	Количество удовлетворенных клиентов по результатам анкетирования	Минимум 95%
	Наличие разнообразного меню; Качественные продукты		
	Наличие места для парковки автомобиля; Уверенность в безопасности парковки		
Познавательный отдых; Заинтересованность в истории и природе Национального парка; Оздоровительный отдых	Количество клиентов заинтересованных в оздоровительном отдыхе и познавательных экскурсий	Не менее 30%	
Бизнес- процессы	Совместное формирование с клиентами дополнительных ценностей	Прирост выручки от дополнительных ценностей	10%
	Обеспечение комфортабельного отдыха клиентов	Количество жалоб	Отсутствие жалоб
	Создание процесса информационной обеспеченности	Средства, выделяемые на процесс информирования клиентов	Минимум 30% от общих затрат
	Создание хорошего мнения об организации	Положительные отзывы	90% от общего количества клиентов
Ресурсы	Средства связи (коммуникации)	Сбои в связи	Отсутствие сбоев связи
	Корпоративная культура	Количество лояльных сотрудников по результатам анкетирования	95%
	Компетентность персонала	Количество жалоб клиентов	Отсутствие жалоб
	Составление базы данных клиентов	Создание и сохранение достоверной информации о клиентах	100%



## *Инвестиционное проектирование и финансовые стратегии*

На сегодняшний день инфраструктуру Смоленского Поозерья нельзя назвать идеальной. Существующие места отдыха давно не отвечают требованиям клиентов, а обслуживание и сервис оставляют неоднозначное впечатление от проведенного отдыха.

Создание на территории Смоленского Поозерья, в деревне Покровское, постоянного двора «Покровское подворье», предполагает улучшить состояние инфраструктуры национального парка в целом, предложить посетителям отдых в комфортабельных гостиничных домиках, а так же провести свой досуг с пользой для здоровья.

Для открытия постоянного двора «Покровское подворье» необходим земельный участок площадью 1000 м<sup>2</sup>. Закупка необходимого оборудования и сырья будет осуществляться по оптовым ценам у разных поставщиков из Смоленска и Москвы.

<b>Наименование</b>	<b>Всего, руб.</b>
<b>Капитальные вложения для маленького дома (на 3 домика)</b>	<b>2084780</b>
<b>Капитальные вложения для большого дома (на 2 домика)</b>	<b>1600220</b>
<b>Капитальные вложения для административного корпуса</b>	<b>1402956</b>
<b>Капитальные вложения для кафе</b>	<b>902500</b>
<b>Капитальные вложения для маленькой бани (4x4)</b>	<b>340000</b>
<b>Капитальные вложения для большой бани (6x6)</b>	<b>451000</b>
<b>Капитальные вложения на коммуникации</b>	<b>1045000</b>
<b>Капитальные вложения на прочие расходы</b>	<b>993100</b>
<b>Непредвиденные расходы (30%)</b>	<b>2645867</b>
<b>Всего затрат:</b>	<b>11465423</b>

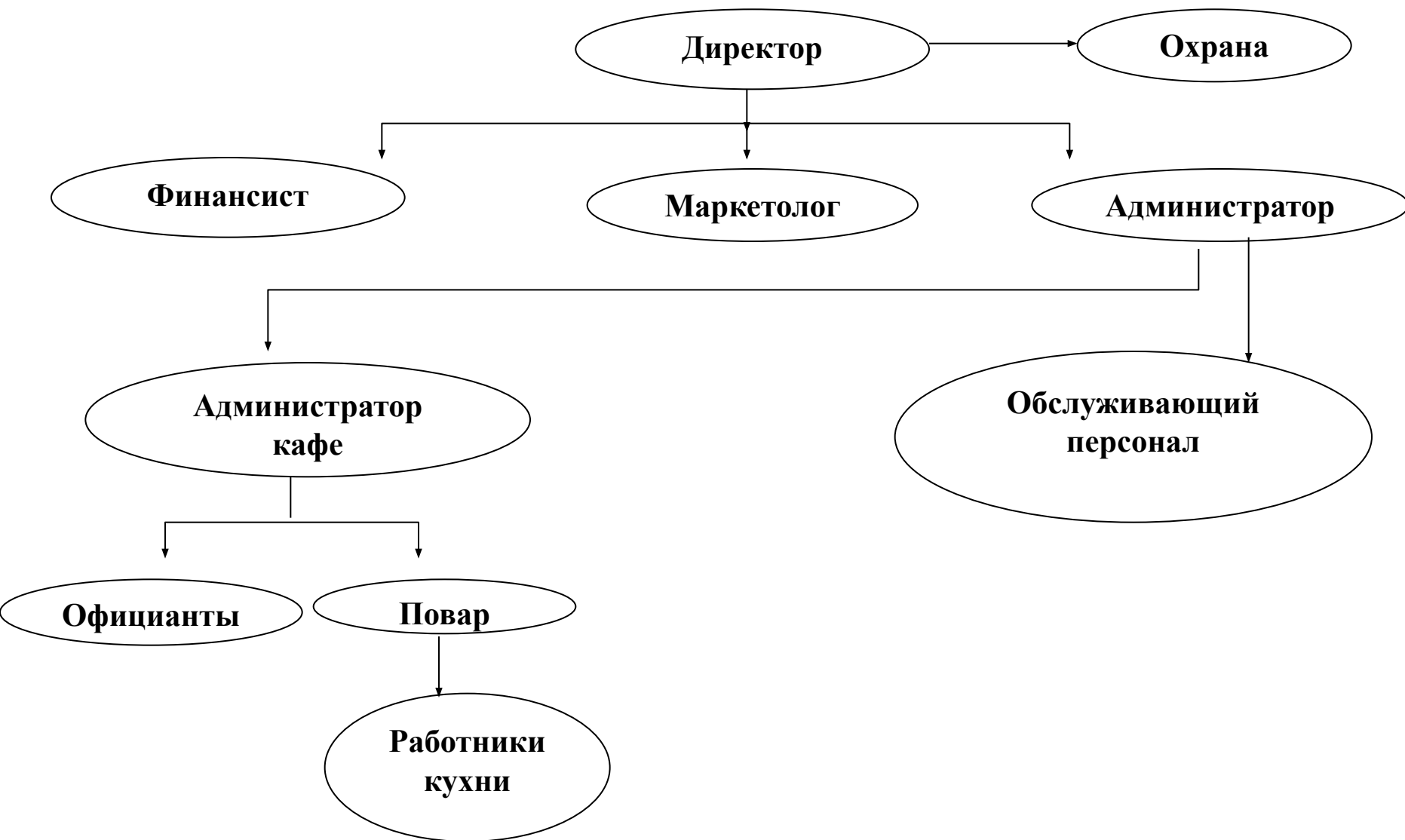
Исходя из приведенной таблицы, можно сделать выводы о том, что для реализации проекта «под ключ», необходимо вложение в размере 11,47 млн. руб., в том числе 30% на непредвиденные расходы.

## Ценообразование

Наименование ценности	Количество человек в год	Стоимость
Проживание в комфортабельных номерах	2849	1800 руб./сутки (маленький домик) 2900 руб./сутки (большой домик) В цены включен завтрак
Кафе с рецептами русской кухни	2849	Средний чек 400 руб.
Охраняемая парковка	2849	Включено в стоимость проживания
Русская баня	2400	400 руб./час (маленькая баня) 700 руб./час (большая баня)
Детская площадка	2849	Включено в стоимость проживания
Волейбольная площадка	2849	Включено в стоимость проживания
Прокат велосипедов	1400	150 руб./час, за каждый последующий 50 руб./час
Экскурсии по экологическим тропам	1000	100 руб./чел.
Этнографические празднования	2849	Включено в стоимость проживания
Сувенирная лавка	1700	В зависимости от продукции
Поставка с/х продукции	900	В зависимости от продукции



## Организационная структура



## Штатное расписание постоянного двора «Покровское подворье»

Должность	Число рабочих	Оклад, руб.	Сумма/месяц, руб.
Директор	1	15000	15000
Финансист	1	13700	13700
Маркетолог	1	13700	13700
Администратор	2	12500	25000
Администратор кафе	2	11000	22000
Повар	2	10000	20000
Официант	4	7000	28000
Работник кухни	2	7000	14000
Обслуживающий персонал	7	6000	42000
Охрана	2	8000	16000
Итого	24	103900	209400

Поиск персонала будет осуществляться путем подачи объявления в прессу, а так же через Центр Занятости населения в городе Смоленск.

В качестве мотивирования и стимулирования будет использоваться премирование персонала и возможность дальнейшего карьерного продвижения.

## *График реализации проекта*

<b>№</b>	<b>Описание этапа</b>	<b>Начало</b>	<b>Длительность, дн.</b>	<b>Стоимость, руб.</b>	<b>Примечание</b>
<b>1</b>	<b>Согласование проекта</b>	<b>05.12.2011</b>	<b>186</b>	<b>100000</b>	
<b>2</b>	<b>Строительство постоялого двора (гостиничные домики, бани, административный дом)</b>	<b>01.06.2012</b>	<b>95</b>	<b>4780000</b>	<b>в том числе проведение коммуникаций</b>
<b>3</b>	<b>Регистрация ООО</b>	<b>3.09.2012</b>	<b>5</b>	<b>15000</b>	
<b>4</b>	<b>Оформление помещений (ремонт помещений)</b>	<b>01.08.2012</b>	<b>210</b>	<b>6685223</b>	<b>В том числе поиск и покупка оборудования</b>
<b>5</b>	<b>Поиск и найм персонала</b>	<b>13.02.2013</b>	<b>70</b>	<b>20000</b>	<b>В том числе обучение персонала</b>
<b>6</b>	<b>Предварительная маркетинговая компания</b>	<b>01.04.2013</b>	<b>30</b>	<b>107350</b>	
<b>Итого:</b>				<b>11707573</b>	

Реализация проекта начнется с декабря 2011 года и продлится по апрель 2013 года. Открытие постоянного двора «Покровское подворье» планируется в мае 2013 года.



**Был проведен анализ рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта:**

- Отдаленность от крупных населенных пунктов - Расстановка стендов, указателей, растяжек с информацией о Покровском подворье;
- Наличие большого числа конкурентов в непосредственной близости - Высокое качество предоставляемых услуг и обслуживания;
- Отсутствие спроса на предоставляемые услуги - Изучение предпочтений потребителей;
- Низкое качество поставляемого сырья, Высокая отпускная цена поставщиков, Несвоевременные поставки сырья - Выявление надежных поставщиков и заключение с ними долгосрочных контрактов;
- Неблагоприятные условия оплаты поставщикам - Заключение договоров об оплате в кредит или в рассрочку;
- Недостаточная квалификация сотрудников Постоялого двора - Найм высококвалифицированных работников и обучение персонала.

Просчитав план доходов и расходов, и, исходя из анализа рассчитанных коэффициентов, было выявлено:

- В течение рассматриваемого периода (3года) проект приносит положительный эффект:  $NPV = 2\,917\,139$  руб.  $> 0$ ;
- вложенные в проект инвестиции окупаются за 2,4 года, что меньше рассматриваемого периода;
- Рентабельность вложенных в данный проект инвестиций составляет – 1,25, это означает, что каждый рубль инвестиций приносит 25 копеек прибыли;
- В целом проект привлекателен с точки зрения показателей эффективности инвестиций и возможна его реализация.

Выручка в день должна быть не менее 4043 рублей для рентабельного существования фирмы.

Расчет чувствительности критерия эффективности инвестиционного проекта (NPV) на изменение выбранных параметров:

<b>Переменная</b>	<b>% изменения</b>	<b>Базовый критерий (NPV)</b>	<b>Новое значение критерия (NPV)</b>	<b>% изменения критерия ((стр.4 - стр.3)/стр.3)</b>	<b>% изменения критерия к % изменения переменной (стр.5/стр.2)</b>	<b>Рейтинг</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Ставка дисконта</b>	<b>+10%</b>	<b>2 917 139</b>	<b>2581845</b>	<b>-11%</b>	<b>-1,1</b>	<b>4</b>
<b>Выручка</b>	<b>-10%</b>	<b>2 917 139</b>	<b>505091</b>	<b>-83%</b>	<b>8,3</b>	<b>1</b>
<b>Затраты</b>	<b>+10%</b>	<b>2 917 139</b>	<b>1802867</b>	<b>-38%</b>	<b>-3,8</b>	<b>3</b>
<b>Капитальные вложения</b>	<b>+10%</b>	<b>2 917 139</b>	<b>1757117</b>	<b>-40%</b>	<b>-4</b>	<b>2</b>

## Важность переменной

		Важность переменной		
		высокая чувствительность	средняя чувствительность	низкая чувствительность
Степень предсказуемости	низкая	I Выручка	I	II
	средняя	I	II Затраты; Капитальные вложения	III
	высокая	II	III	III Ставка дисконта

Переменная с индексом I (выручка) может оказать непредсказуемое влияние на инвестиционный проект, она подлежит дальнейшей проверке; влияние переменных с индексом II (затраты и капитальные вложения) достаточно прогнозируемо и отслеживаемо; переменные с индексом III (ставка дисконта) - про них говорят, что их надо установить и о них "забыть".



## Анализ сценариев (Свод данных )

Показатели (переменные)	Базовое значение показателей	Пессимистическое значение показателей	Изменение показателя (2-3)	Оптимистическое значение показателя	Изменение показателя (2-5)
1	2	3	4	5	6
NPV	2917139	430458	2486681	5458818	-2541679
PBP	2,4	2,6	-0,2	1,6	0,8
PI	1,25	1,04	0,21	1,5	-,25
IRR	40	24	16	57	-17

Проведя анализ сценариев, можно сделать вывод, что данный проект приемлем, несмотря на наихудшие ожидания, так как для пессимистического сценария  $NPV = 430458 > 0$ . Для оптимистического сценария  $NPV = 5458818 > 0$ , что позволяет оставить проект для дальнейшего рассмотрения.

## *Управление стратегическими изменениями*

В ходе рассмотрения организационного профиля компании были выявлены сильные и слабые стороны:

Сильные стороны организационного профиля компании в отношении поставленных целей в выбранной стратегии в ориентации на потребителя, это:

- миссия;
- организация;
- качество.

Слабых сторон организационного профиля компании в отношении поставленных целей в выбранной стратегии в ориентации на потребителя не наблюдается, так как все показатели примерно находятся на среднем уровне.

## Оценка готовности персонала к ориентации на Потребителя.

Ключевые факторы (показатели) готовности		Важность для бизнеса о.е/ $\Sigma=1.0$	Степень влияния на бизнес						Взвешенная оценка
			0	1	2	3	4	5	
	Ориентация на понимание запросов и Потребностей Покупателей и их эффективное удовлетворение	0,15					4		0,6
	Гибкость к изменениям, готовность и способность изменять (адаптировать свои ценности и способности в соответствии с целями и стратегиями развития компании)	0,15						5	0,45
	Творческое и инновационное поведение	0,05				3			0,15
	Открытость к взаимодействию и работе в командах и партнерству	0,1					4		0,4
	Высокая вовлеченность	0,05				3			0,15
	Лояльность покупателей к компании	0,1				3			0,3
	Инициативность и умение брать на себя ответственность	0,1				3			0,3
	Способность к обучению и развитию	0,15					4		0,6
	Высокая общая культура	0,05				3			0,15
	Способность к эффективным коммуникациям	0,1				3			0,3
<b>Всего</b>		<b>1</b>							<b>3,4</b>

Величина взвешенной экспертной оценки готовности Персонала равна 3,4, то есть выше средней оценки 3,0 и также значение ресурсного потенциала составило  $3,08 > 3,0$ , что в целом, свидетельствует о потенциальной готовности компании к ориентации на потребителя.

При реализации изменений определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание их необходимости как со стороны управленческого персонала, так и со стороны рядовых сотрудников. Считается, что основной проблемой, мешающей реализации задуманного проекта, является **сопротивление изменению**.

### Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Обычно используется	Преимущества	Недостатки
<i><b>Информирование и общение</b></i>	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
<i><b>Участие и вовлеченность</b></i>	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
<i><b>Помощь и поддержка</b></i>	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу

В ходе написания проекта по созданию гостиничного комплекса «Покровское подворье» был рассмотрен ряд дисциплин:

1. Разработка стратегии компании в ориентации на потребителя;
2. Разработка маркетинговой стратегии компании в ориентации на потребителя;
3. Разработка системы сбалансированных показателей;
4. Инвестиционное проектирование и финансовые стратегии;
5. Управление изменениями.

Исходя из всей проделанной работы, можно сделать выводы о том, что данный проект окупится через 2,4 года. Для этого необходимо получать 4043 рубля выручки в день. Проанализировав все показатели эффективности инвестиций, можно сделать вывод, что проект привлекателен и его реализация возможна, о чем свидетельствует рентабельность вложенных в данный проект инвестиций (1,25, это означает, что каждый рубль инвестиций приносит 25 копеек прибыли).

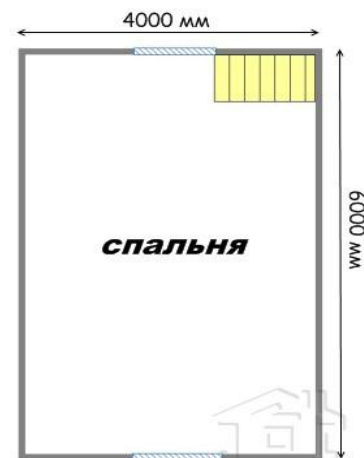
Так же можно сделать вывод о том, что преодоление сопротивления изменениям будет возможно при грамотном подходе высшего руководства и разработанной политике постоянного двора.

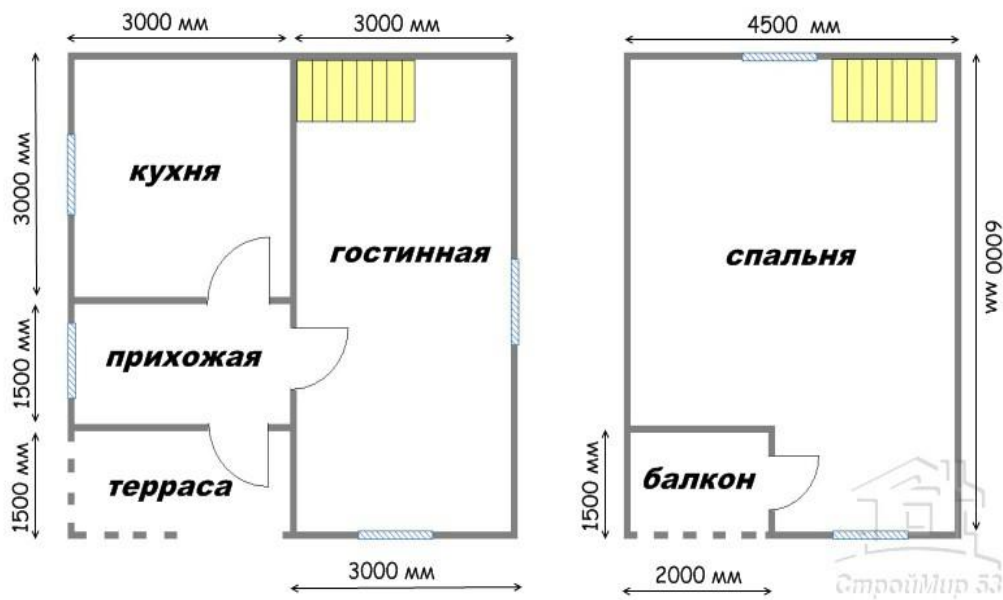


# Месторасположение постоянного двора «Покровское подворье»



**ВИДЫ ДОМОВ И БАНЬ В  
ПОСТОЯЛОМ ДВОРЕ  
«ПОКРОВСКОЕ  
ПОДВОРЬЕ»**













**Спасибо за внимание!**