



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направление (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

43,99 % авторского текста

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО
Мавлетова Рамзия Армиевна

Работа рецензия к защите
« 14 » мая 2019 г.
зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

д.п.н., доцент
Корнешук Нина Геннадьевна

Челябинск 2019

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретико-организационные аспекты функционирования гостиничного предприятия в конкурентной среде

1.1 Конкурентоспособность в гостиничной индустрии

1.2 Исследование факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности услуг гостиниц

1.3 Направления повышения конкурентных преимуществ услуг гостиничных предприятий

Глава 2. Организационная характеристика ООО Гостиница «Уралочка»

2.1 Краткая характеристика ООО Гостиница «Уралочка»

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО Гостиница «Уралочка»

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО Гостиница «Уралочка»

Глава 3. Разработка проекта совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Гостиница «Уралочка»

3.1 Мероприятия по стимулированию конкурентоспособных преимуществ гостиниц

3.2 Оценка стоимости разработки проекта по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Гостиница «Уралочка»

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Современное предприятие индустрии гостеприимства занимает очень важное место в рамках социальной сферы, способствуя удовлетворению первостепенных потребностей, касающихся проживания и питания, тех, кто путешествует. Предприятия гостиничного бизнеса осуществляют свою деятельность в Российской Федерации в условиях развивающегося рынка. При этом наблюдается усиление воздействия рыночных сил, которые требуют повышения конкурентоспособности предприятия и удовлетворения потребностей потребителя, который обеспечивает благополучие предприятия, его сотрудников и владельцев.

Совокупность факторов, которые определяют конкурентоспособность предприятия гостиничной индустрии, оказывается столь значительной и своеобразной, что является очень сложной задачей предложить какую-то единую методику, позволяющую осуществить сбор данных по данным факторам, их обработке и идентификации с целью полной диагностики степени интенсивности конкуренции на этом рынке [10, с. 41].

Сегодня для гостиниц наиболее значим фактор дополнительных услуг, как фактор повышения конкурентоспособности, т.е. создания новых гостиничных услуг, наличие которого демонстрирует конкурентоспособность гостиницы.

Гостиницу сегодня определяют в качестве коллективного средства размещения. При этом гостиницей должны оказываться определенные дополнительные услуги, набор которых обуславливается ее категорией. Необходимо отметить, что, если управляющий гостиницей не будет реагировать на современные требования, а будет зарабатывать лишь посредством размещения, то гостиничному предприятию может угрожать кризис.

В процессе развития рыночных механизмов проблема конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии резко обострилась, и для решения этой проблемы требуется от всех субъектов рынка

активный поиск путей и методов, позволяющих повысить конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг. В связи с этим, повышение конкурентоспособности необходимо для закрепления позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли [15, с. 39].

Все рассмотренное выше обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Теоретические основы рыночной конкуренции были разработаны в трудах Д. Рикардо, М. Портера, А. Маршалла', дальнейшее развитие эти проблемы получили в работах отечественных ученых Г.Л.Азоева, О.В. Михайлова, Р.А.Фатхутдинова² и др.

Проблемы сервисной экономики и управления предприятиями гостиничного бизнеса исследовались такими учеными и специалистами, как В.И. Азар, Е.И. Балалова, Е.А. Джанджугазова, Н.И. Кабушкин, О.В. Каурова, Ф. Котлер, А.Л. Лесник, Е.В. Песоцкая, А.Ф. Рогачев, Дж. Уокер, А.В. Чернышев, А.Д. Чудновский и др.

Все эти исследования внесли значительный вклад в экономическую науку и хозяйственную практику, однако, проблемы формирования, обеспечения и поддержания уровня конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства еще сравнительно слабо исследованы в отечественной экономической науке.

Таким образом, недостаточная разработанность теоретических и методических задач анализа и разработки направлений повышения конкурентоспособности отечественной сферы гостиничных услуг предопределила выбор темы данного исследования.

Объектом исследования является ООО Гостиница «Уралочка».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия на рынке на примере ООО Гостиница «Уралочка».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию управления конкурентоспособностью услуг предприятия на рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты управления конкурентоспособностью услуг предприятий гостиничного хозяйства;
- 2) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании;
- 3) разработать проект по совершенствованию управления конкурентоспособностью услуг ООО Гостиница «Уралочка».

Поставленная цель и задачи определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав и заключения.

Информационным источником исследования являются законодательные акты РФ, регулирующие трудовые отношения, нормативные документы предприятия ООО Гостиница «Уралочка».

1 Теоретико-организационные аспекты функционирования гостиничного предприятия в конкурентной среде

1.1 Конкурентоспособность в гостиничной индустрии

Гостиничная индустрия представляет собой одно из основных звеньев в системе туристско-экскурсионного обслуживания. В комплексе услуг, которые предоставляются туристу в процессе путешествия, гостиничному обслуживанию принадлежит центральное место. Услуга размещения, предоставления временного жилья и определенный набор дополнительных услуг является основной частью в любой туристской программы, каждого тура [28, с. 36].

К предприятиям гостиничной индустрии относится гостиница, представляющая собой коммерческое предприятие, которое производит и предлагает на рынке свой «товар», продукт в качестве комплекса услуг, к основными из которых относят услугу размещения и услугу питания [11, с. 51].

Услуга размещения по содержанию предполагает:

- 1) предоставление в пользование специальных помещений (гостиничных номеров);
- 2) предоставление услуг, выполняемых непосредственно сотрудниками гостиницы – портье, осуществляющим прием и оформление гостей, горничными, занимающимися уборкой гостиничных номеров и другими.

Гостиничные номера, являясь основным элементом услуги размещения, представляют собой многофункциональные помещения, которые обеспечивают отдых, сон, работу проживающим гостям. Так как гостиничные номера гости используют, как правило, в вечернее и ночное время, важнейшая их функция – обеспечить возможность сна. Значение других функций, в первую очередь, зависит от предназначения гостиничного предприятия и потребностей его гостей. К примеру, в гостиницах, имеющих деловое назначение, является очень важной функция номеров по предоставлению

гостям возможности работать, что обеспечивается здесь необходимыми письменным столом, телефоном, факсом, компьютером и т.д. [19].

В гостиничных предприятиях имеются разные категории номеров, которые отличают площадь, меблировка, оборудование, оснащение и другое. Но не смотря на категорию, в каждом гостиничном номере должны быть следующая мебель и оборудование:

- кровать;
- стул или кресло в расчете на одно место;
- ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;
- шкаф для одежды;
- общее освещение;
- мусорная корзина.

Каждый номер должен иметь информацию о гостинице и содержать план эвакуации в случае пожара [12].

Процесс предоставления гостиничной услуги предполагает активное участие как потребителей, так и исполнителей, при этом данная услуга осуществляется на территории исполнителя. Сотрудники, которые занимаются осуществлением услуг, непосредственно контактируют с потребителями, и последние рассматривают их в качестве неотделимой части этой услуги.

Ассортимент услуг, которые предоставляются гостиницами, является очень разнообразным. К ним относят услугу временного размещения (проживания), услугу общественного питания, парикмахерскую услугу, услугу салона красоты, сауны и т.д. На сегодняшний день, гости гостиницы, не выходя за ее пределы, могут постричься в парикмахерской, посетить сауну или сыграть в бильярд. И не смотря на то, что основная часть доходов гостиницы связана с платой за проживание, дополнительными услугами также приносится немалая выручка [8,с. 45].

Гостиничную услугу рассматривают в качестве специфического гостиничного продукта, покупаемого с помощью обменных сделок, которые не подразумевают владение, а только возможность доступа к нему и его использования в конкретное время и в конкретном месте (рисунок 1.1). [6]



Рисунок 1.1 - Стратегии обеспечения конкурентоспособности

Для гостиничных услуг должно быть характерно максимально удовлетворение требований, желаний потребителей, исходя из критериев классности гостиниц, их вместимости, месторасположения, культуры обслуживания, специализации на основе сегментации рынка [16, с. 46].

Процесс развития гостиничных услуг обеспечивается маркетинговыми исследованиями гостиничных услуг, повышением уровня обслуживания, обучением, переобучением и повышением квалификации персонала.

Обычно гостиничные услуги предполагают предоставление питания в рамках средства размещения. В данном смысле можно рассматривать термин «гостиничные услуги» в качестве синонима индустрии гостеприимства, так как сектор питания включается в него и не является абсолютно независимым от него. Под индустрией гостеприимства понимают индустрию предоставления краткосрочного проживания и/или питания.

В данных условиях особое значение придается уровню организации управленческого труда и на рабочих местах, рациональному использованию рабочего времени, профессиональным знаниям и квалификации работников,

относящихся к различным уровням управления в рамках сферы услуг, социально-психологической стороне оказываемых услуг [24].

Услуги, которые предоставляются в гостиничных предприятиях, можно подразделить на основные и дополнительные, бесплатные и платные.

Основными услугами являются проживание и питание. При этом процесс оформления проживающих и уходящих из гостиницы должен осуществляться круглосуточно. В организациях, занимающихся общественным питанием, обеспечением связи и бытовым обслуживанием, размещённые в гостинице, лица, которые проживают в гостинице, должны обслуживаться вне очереди [18, с. 51].

Без осуществления дополнительной платы гостям могут предоставляться следующие услуги:

- вызов службы скорой помощи;
- использование медицинской аптечки;
- доставка в номера корреспонденции;
- побудка к конкретному времени;
- предоставление по необходимости: кипяток, иголка, нитка, один комплект посуды и столовые приборы к нему.

Перечень предоставляемых услуг определяется категорией гостиницы. Не каждая гостиница имеет возможность организации бытового обслуживания гостей и предоставления им полного перечня услуг. Но любая гостиница должна стремиться к полному удовлетворению набором услуг запросов гостей [24].

Предприятия, которые оказывают услуги, необходимо размещать в доступном месте – как правило, на первом этаже. Вестибюль, этажи, номера – везде должна, размещена информация об условиях получения услуги, часы работы должны отвечать требованиям удобства гостей.

При оказании каких-либо услуг, персонал должен быть тактичным и корректным. В процессе оказания услуг важной является не только их

количественная характеристика, но и качественная. Поэтому многие гостиницы просят гостей при отъезде заполнить небольшие по объему анкеты, они сдаются вместе с ключами от номера в службу, занимающуюся приёмом и размещением [7, с. 56].

Условия функционирования предприятий индустрии гостеприимства являются затруднительными для определения уровня эффективности процесса связанного с предоставлением услуги, но есть определенные методы, которые позволяют осуществить данную задачу. Данные методы используются для повышения конкурентоспособности посредством внесения в организацию процесса обслуживания системы качества [9].

Конкурентоспособность это:

– свойство объекта и системы сервиса реально или потенциально удовлетворять конкретную потребность по сравнению с аналогичными объектами, которые представлены на этом рынке;

– способность выдерживать конкуренцию относительно других объектов на определенном рынке;

– формирование с помощью максимального использования конкурентных преимуществ, важнейших потребительских свойств услуги отличных от конкурентов [29, с. 157].

Анализируя различные определения понятия «конкурентоспособность» можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность гостиничной услуги представляет собой способность эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на рынке гостиничных услуг по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии гостеприимства [18, с. 49].

Основные параметры, по которым предлагается оценивать конкурентоспособность гостиницы, – это способность отеля предложить

потребителям гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов; эффективность деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам; рыночный результат, позволяющий отелю достаточно успешно развиваться в перспективе и удовлетворять потребности собственников и наемного персонала [14].

Управление процессами предоставления услуг в гостиничном предприятии имеют ряд важных особенностей:

– во-первых, потребитель обычно присутствует в процессе предоставления услуги, т. е. имеет более тесный контакт или взаимодействие с производителем, чем в сфере материального производства;

– во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя;

– в-третьих, при предоставлении услуг затраты труда можно сравнить только с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве.

Данные три особенности делают процесс управления услугами в индустрии гостеприимства более сложным с целью обеспечить его эффективность. На самом деле, чем выше уровень взаимодействия с потребителями, чем выше уровень индивидуализации услуги, чем более трудоемкий процесс, тем сложнее обеспечить высокий уровень его экономической эффективности и качества [17, с. 62].

Таким образом, конкурентоспособность гостиничной услуги представляет собой способность эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на рынке гостиничных услуг по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии гостеприимства.

1.2 Исследование факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности услуг гостиниц

Объемы продаж гостиничных услуг обуславливаются рядом факторов:

- месторасположение гостиницы. Этот фактор обеспечивает удобство доступа к гостиничному предприятию и привлекательность его окружения (развитую инфраструктуру) для гостей, которая, как правило, определяется целями посещения (например, отдых или деловая поездка);
- удобство обслуживания. Этот фактор зависит от доступности для гостей и дифференцированности, исходя из типов, размеров и цен спален, ресторанов, баров и т.д.;
- уровень сервиса, который характеризует ассортимент предоставляемых услуг, наличие различного вида удобств, их стиль и качество;
- имидж гостиницы, который обеспечивает благоприятный (или неблагоприятный) характер восприятия гостиницы. На формирование имиджа в целом влияет местоположение гостиницы, предлагаемые услуги и удобства, внешнее восприятие и внутренняя атмосфера гостиницы, квалификация обслуживающего персонала и т.д.;
- цена. Этим фактором отражается стоимость обслуживания [20].

Конкурентоспособность предприятия формируется также под влиянием следующих факторов:

- 1) качества продукции и услуг;
- 2) наличия эффективной маркетинговой и сбытовой стратегии;
- 3) уровня квалификации сотрудников и руководства;
- 4) технологического уровня производства;
- 5) налоговой среды, в которой осуществляет свою деятельность предприятие;
- 6) доступности источников финансирования.

В процессе производства и потребления гостиничных услуг важнейшая роль принадлежит вопросам качества. Без необходимого качественного обслуживания гостиница не сможет достичь своих основных целей.

Историей развития разных гостиничных корпораций и гостиничных цепей, подтверждается, что прибыль является результатом качества [15, с.96].

Удовлетворенность конечного потребителя качеством гостиничных услуг и обслуживания является ключевым моментом в действии любого механизма повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В связи с постоянно возрастающей конкуренцией между гостиницами и гостиничными сетями, необходимым является внедрение инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц, повышение качества услуг и обслуживания, повышение квалификации гостиничного персонала.



Рисунок 1.2 - Механизм повышения конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса.

Конкурентные преимущества гостиничного бизнеса могут быть как во внешней, так и во внутренней среде. При формировании и реализации конкурентных преимуществ необходимо делать упор на то, что представляет

особую важность для потребителя. Чем более востребовано заданное конкурентное преимущество с точки зрения потребителя, тем более эффективной может оказаться конкурентная стратегия гостиницы.

Повышение конкурентоспособности гостиницы через управление ассортиментом услуг подразумевает выбор такого ассортимента, который одновременно максимально удовлетворял бы потребности потребителя и улучшал экономические показатели деятельности гостиничного предприятия

Еще одним важным аспектом является закрепление и расширение уже имеющейся клиентской базы для потребления главных и основных услуг.

Под управлением ассортиментом услуг принято понимать включение в ассортимент тех или иных услуг с заданными характеристиками (себестоимость, качество, условия предоставления и т.п.). Ассортимент услуг задействуется гостиничным предприятием на следующих этапах его работы с потребителем гостиничных услуг: привлечение клиента в гостиницу; обслуживание клиента, реализация услуг гостиничного предприятия для удовлетворения запросов клиента; получение выручки.

Задачей гостиничного предприятия является предоставление и поддержание качества обслуживания на необходимом уровне, своевременное устранение недостатков в процессе предоставления услуг, разработка стратегии по улучшению обслуживания.

Согласно исследованиям, главная причина повторного посещения клиентом предприятия обслуживания заключается в хорошем или плохом обслуживании, ему предоставленном. В первый раз гость может быть привлечен такими факторами, как хорошая реклама, богатый интерьер или разнообразное меню, но во второй раз клиент приходит благодаря профессионализму в работе сотрудников и высокому уровню качества обслуживания, которое было получено ранее.

Качество имеет важнейшее значение. При рассмотрении предприятия обслуживания на основе динамики его развития, качеством будет оказываться самое значительное влияние на уровень их жизнеспособности. Успешность

реализации качественного продукта потребителям – главный источник существования предприятия обслуживания.

Под качеством подразумевается соответствие услуг, которые предоставляются, ожидаемым или определенным установленным стандартам. Следовательно, в стандартах, их реальной форме и содержании заключается критерий качества обслуживания. Критерием оценки уровня качества полученной услуги для потребителей является уровень их удовлетворенности, т.е. уровень соответствия полученного и ожидаемого. Критерием уровня удовлетворенности клиента является желание снова вернуться и посоветовать предприятие обслуживания своим друзьям и знакомым.

Один из основных документов, которые определяют взаимоотношения администрации, служащих гостиницы и клиентов, – «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» [16, с. 97]. Данные правила разработаны, исходя из Закона РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 29.07.2018) "О защите прав потребителей".

В разделе «Порядок предоставления услуг» отмечается, что качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора, а при отсутствии или неполноте условий договора – требованиям, которые обычно предъявляются к данным услугам.

Если нормативными правовыми актами предусматриваются обязательные требования к услугам, качество предоставляемых услуг должно соответствовать данным требованиям.

Материально - техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории.

На качество обслуживания в гостинице оказывают воздействие определенные факторы.

В первую очередь, состояние материально - технической базы, к которой относят удобную планировку и качественную отделку помещений гостиничного предприятия, оснащенность ее общественных помещений и

жилых номеров необходимой и удобной мебелью и оборудованием, полноту комплектов высококачественного белья, современность высокопроизводительного кухонного оборудования, удобство лифтового хозяйства и др. Помимо этого, можно выделить специальные требования, касающиеся архитектуры зданий и сооружений, особого расположения комнат для гостей, спортивных площадок, развлекательных заведений и мест отдыха, медицинских учреждений.

Следующим фактором является прогрессивная технология процесса обслуживания, которая заключается в:

- порядке и способах уборки общественных помещений и жилых номеров;
- регистрации и расчете с клиентами;
- рецептуре приготовления блюд и напитков в ресторане и баре;
- формах обслуживания в торговом зале и др.

Высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, его умение и готовность четко, быстро и культурно обслуживать гостя.

Один из самых важных факторов в современном гостиничном предприятии – управление качеством обслуживания, то есть разработка и внедрение стандартов по качеству, обучение сотрудников, проведение контроля, корректировка, совершенствование процесса обслуживания на всех этапах деятельности гостиничного предприятия [18, с.41].

Конкурентоспособность – многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (сроки поставки, цена, каналы сбыта, сервис, реклама) [14, с. 51].

Конкурентоспособность услуги, подразумевающую возможность выгодного с коммерческой точки зрения ее сбыта в рамках конкурентного

рынка, можно определить только посредством сравнения товара с конкурентными аналогами [13, с. 39].

Так как каждый покупатель обладает индивидуальными критериями оценки степени удовлетворения своих потребностей, конкурентоспособность обладает еще и индивидуальным оттенком.

Но рассмотренным не исчерпывается понятие конкурентоспособности. Количество ее параметров обуславливается видом и сложностью продукта с технической и эксплуатационной точки зрения, а также требуемой точностью при оценке, целей исследования и иных внешних факторов [13, с. 56].

Таким образом, конкурентоспособность гостиничных услуг обуславливаются рядом факторов: месторасположением гостиницы, удобством обслуживания, уровнем сервиса, имиджем гостиницы, ценой. Так как каждый покупатель обладает индивидуальными критериями оценки степени удовлетворения своих потребностей, конкурентоспособность обладает еще и индивидуальным оттенком.

1.3 Направления повышения конкурентных преимуществ услуг гостиничных предприятий

Сегодня многими руководителями гостиниц осознается, что для того, чтобы повысить загрузку и уровень доходности гостиничных предприятий требуется комплексное внедрение системы управления качеством. Также исходя из практики известно, что имеющиеся в гостиничном предприятии технические условия для производства услуг (наличие уютных номеров, общественных помещений, высокотехнологичного оборудования и другого) не является гарантией качества обслуживания и стабильного дохода [25, с. 2].

Качество услуг нужно рассматривать на сегодняшний день в качестве важнейшей области деятельности предприятий гостиничного бизнеса.



Рисунок 1.3 - Конкурентные преимущества предприятий гостиничного типа

Обеспечение качества представляет собой процесс, связанный с формированием необходимых свойств и характеристик услуги, которые способны удовлетворять или превосходить ожидания потребителей. Поэтому решающим значением в предоставлении услуг обладает функциональное качество, заключающееся в способности сотрудников гостиницы посредством своего безупречного труда добиваться высокой степени удовлетворенности клиента предоставляемыми услугами обслуживания [22, с. 52].

Ориентация гостиничного предприятия на использование потребительской концепции маркетинга приводит к тому, что применяются более изощренные формы и методы конкуренции, происходит вытеснение ценовой конкуренции конкуренцией на основе уровня качества и обслуживания.

Сегодня при сложившемся и работающем рынке гостиничных услуг, разбитом на сегменты, в рамках каждого сегмента существует жесткая конкуренция, поэтому для сохранения конкурентоспособности требуется развитие, причем непрерывное [15, с. 11].

Особым местом в рамках обеспечения и поддержания конкурентоспособности услуги обладает сервис, если он отсутствует, услуги теряют потребительскую ценность (или часть ее), становятся неконкурентоспособными и отвергаются потребителем.

В рамках гостиничного хозяйства слово «сервис» понимается как система мер, которые обеспечивают высокий уровень комфорта, позволяющего удовлетворить самые разнообразные запросы гостей бытового, хозяйственного и культурного характера.

Благодаря хорошо отлаженному сервису:

- во-первых, изготовителем формируется перспективный, отличающийся стабильностью рынок для своих услуг,
- во-вторых, повышается конкурентоспособность услуг,

- в-третьих, он сам по себе становится довольно прибыльным делом,
- в-четвертых, является неременным условием высокого уровня авторитета (имиджа) организации [21, с. 49].

Доход от размещения прежде всего зависит от процента загрузки номерного фонда, которым имеется у гостиницы, и стоимости продажи номера. Основного преимущества гостиничное предприятие достигает при эффективном использовании номерного фонда и одновременном предложении такого набора дополнительных услуг, которые учитывают потребности потребителей, которые проживают в гостинице, так и потребителей с улицы. Необходимость непрерывного развития номерного фонда всеми гостиницами воспринимается как аксиома и осуществляется в соответствии с финансовыми возможностями каждой гостиницы.

Гостиница, исходя из того, что номерной фонд должен принести ей наибольший доход за счет постоянного востребования клиентами, может выбрать направление на изменение неиспользуемого номерного фонда и разместить там тренажерный и спортивный залы, бильярдную, дискотеку, картинную галерею, оздоровительный центр и др. Выбор должен определяться не тем, какое решение приняла конкурирующая с ней гостиница, а тем, какие услуги будут востребованы именно ее клиентами, как проживающими в гостинице, так и с улицы.

Приступая к созданию новых гостиничных услуг, менеджер гостиницы должен определить рынок, на котором данный продукт будет реализовываться, предполагаемый объем продаж, его жизненный цикл, ориентировочную цену, затраты на его создание и период выпуска его на рынок. Такие требования к созданию новых гостиничных услуг исключают спонтанный характер данного процесса и предполагают наличие в гостинице механизма управления непрерывным развитием [27, с. 111].

Одно из условий обеспечения эффективности продаж гостиничных услуг заключается в учете видов проживания потребителей (клиентов) в гостиничном предприятии:

– ночлег является наиболее распространенным видом проживания, который может включать питание и напитки, а также некоторые дополнительные услуги. Обеспечение быстрой регистрации и выписки, чистота и комфортабельность номера, легкость доступа к точкам быстрого питания – ключевые факторы в привлечении деловых туристов на разовые ночевки;

– продолжительное проживание предполагает сочетание деловой активности и отдыха, к примеру, участники конференций или семинара могут дополнительно продлевать свое проживание с целью осуществления коммерческих поездок или отдыха. Для данного вида проживания как правило необходим больший диапазон услуг по сравнению с простым ночлегом, – ресторан или бар при гостинице, возможность для отдыха и досуга, обеспечение бизнес-сервиса. К дополнительным возможностям относятся апартаменты, наличие мини-бара, кухонных принадлежностей, могут стать преимуществом при обслуживании данного маркетингового сегмента;

– проживание в период переезда – данный вид постепенно становится все более значимым для предприятий гостиничной индустрии, прежде всего, для гостиниц, имеющих полный набор услуг. Сегодня в число услуг, предоставляемых многими турфирмами, входят услуги автобусных туров, проходящих через несколько городов одновременно. Поэтому при переезде возникает потребность провести ночь или день в определенном городе. Проживание в гостиничном предприятии в этом случае и называют проживанием во время переездов. В данных случаях многими гостиницами предоставляются гостям дополнительно обзорные экскурсии, а также по мере необходимости услуги няни, связанные с присмотром за детьми;

– проведение свободной времени или отпуска – обычно отделяют от деловой части поездки, как правило осуществляется после окончания деловой части; часто гости позже возвращаются вместе со своей семьей. Чаще всего отдыхающие нуждаются в услугах по проведению досуга непосредственно в гостинице или рядом с ним [9].

Программы для постоянных клиентов представляют собой системы скидок, премий и дополнительных услуг, которые предоставляет гостиница компаниям или отдельным клиентам, заказывающим проживание в течение определенного срока. Гостиницы должны четко анализировать затраты и выгоды от внедрения таких программ, поскольку только 2% деловых клиентов полагают, что они важны при выборе гостиницы. Ключевыми факторами все же остаются местоположение гостиницы, чистота в номерах и уровень цен [12].

К основным тенденциям развития в гостиничном бизнесе относится активное развитие малых гостиниц. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц.

Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые гостиницы, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными [26, с. 44].

Чтобы осуществить определенную конкурентную гостиничную услугу, предприятие должно иметь основные и оборотные средства. В этом плане гостиничная деятельность характеризуется рядом особенностей:

- производство и реализация услуги не зависят от времени; гостиница должна быть постоянно готова оказать услугу. Причем вследствие сезонности, неравномерности спроса на гостиничные услуги в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и других средств;

- реализация гостиничных услуг не нуждается в посредниках и в создании или помощи специальных сбытовых структур;
- в производстве гостиничных услуг отсутствует незавершенное производство [30, с. 52].

Перечисленные выше особенности конкурентоспособности гостиничных услуг оказывают влияние на формирование их цены. Как показывает практика, на уровень цен оказывают влияние следующие факторы: себестоимость услуги, уровень цен на аналогичные услуги у конкурентов, соотношение спроса и предложения, уровень заработной платы персонала и т.п. Одной из составляющей цены является стоимость гостиничного номера.

Основным направлением конкурентоспособности гостиничного предприятия является повышение эффективности эксплуатационной деятельности гостиницы за счёт улучшения услуг и предоставления новых дополнительных услуг. В общей системе гостиничного предложения некоторые из услуг не играют большой роли при формировании прибыли, однако они способствуют приобретению других услуг и повышению предложения, которое зависит от организационной культуры. Еще одна составляющая коммерческой конкурентоспособности – гостиничного предприятия, выражаемый обычно через фирменную одежду, эмблемы, через услуги, которые свойственны только этой гостинице и т.д., так создается фирменный знак гостиницы [10, с. 59].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих гостиниц. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется в зависимости от размеров гостиницы, её месторасположения, уровня комфортабельности и других причин. Современное состояние гостиничных услуг характеризуется отсутствием реальных инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным

количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров. Производство гостиничных услуг требует высоких материальных постоянных затрат при существенно меньших переменных затратах [6].

Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят, как основная часть в любую туристскую программу, в каждый тур. Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного зала, конференц-зала, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуг химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и др. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия [2].



Рисунок 1.4 – Этапы механизма формирования конкурентного преимущества гостиницы

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом улучшения качества существующих, повышения уровня сервиса.

2 Организационная характеристика ООО Гостиница «Уралочка»

2.1 Краткая характеристика ООО Гостиница «Уралочка»

Гостиница на 200 мест рассчитана на прием деловых людей, туристов, спортсменов, слушателей семинаров, курсов и т.д. Гостиница расположена в Ленинском районе г.Челябинска, вдали от магистралей и промышленных предприятий. Это позволяет создать уют и тишину для проживающих. Гостиница с удовольствием предлагает своим гостям большой выбор 1-, 2-, 3-х местных номеров различного уровня комфортности. Номера класса Люкс оснащены телевизорами, холодильниками, телефонами, мягкой мебелью и отдельной спальней комнатой.

На 4 этаже имеется кафе. Где могут предложить вкусное разнообразное меню.

Любителям сауны предлагается воспользоваться услугами бани с бассейном и бильярдом. К услугам гостей: парикмахерская, круглосуточные такси по вызову, автостоянка и доброжелательное отношение персонала гостиницы.

Проезд: автобусом №6, 75, 81, троллейбусом №4, 8, 10, 18, 25, трамваем №8, 12, 18 до остановки Политехникум или Опытная.

Адрес Гостиницы «Уралочка»: 454000, г.Челябинск, ул.Тухачевского, 6.

Главной задачей организационной структуры ООО Гостиница «Уралочка» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Организационная структура ООО Гостиница «Уралочка» представлена на рисунке 2.1.

В ООО Гостиница «Уралочка» сформированы органы управления, высшим является общее собрание во главе с председателем совета директоров.

Единоличный исполнительный орган ООО Гостиница «Уралочка» - генеральный директор.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО Гостиница «Уралочка»
Текущее руководство осуществляет управляющий ООО Гостиница «Уралочка».

1. Управляющий ООО Гостиница «Уралочка», финансовый отдел, отдел кадров - график работы: 5 дней (суббота, воскресенье - выходной) с 9-00 до 17-00.

2. В службе приема и размещения работает старший администратор, администратор, 6 дежурных администратора график работы: 1 сутки работает, 3 суток отдыхает.

3. Горничные - 14 человек. График работы: ежедневно с 09.00 до 17-00. Дежурные горничные - 5 человек. График работы: 1 сутки работает, 3 суток отдыхает.

4. Служба безопасности - 6 человек. График работы: 2 суток работает, 2 суток отдыхает.

5. Заведующий складом - график работы: 5 дней в неделю (суббота, воскресенье - выходной) с 9-00 до 16-00.

Бухгалтер - 1 человек, Финансист -1 человек, Отдел кадров - 1 человек.

Менеджеры всех отделов подотчетны директору. Каждый отдел также разбивается на более мелкие организационные единицы.

Менеджер административной службы должен, во-первых, обладать всей возможной информацией о гостинице. Во-вторых, он должен уметь четко планировать работу администрации. В-третьих, должен осуществлять постоянный контроль за работой своего отдела. Все вопросы, проблемы и недоразумения гостей должны разрешаться также с его помощью.

Служба питания. В гостинице имеется круглосуточный магазин, кофе-бар (на 40 мест, работает с 7 утра до 1 часа ночи). Поступление продуктов питания на кухню осуществляется следующим образом.

Продукты, чаще всего в виде полуфабрикатов, поступают на склад и/или в холодильник. Затем по мере надобности они поступают в отдел переработки, где осуществляется первичная готовка. Окончательное блюдо делают либо в горячем цехе, либо в кондитерском отделе.

Обслуживание в номерах непосредственно относится к подразделению питания. Официанты по заказу клиента доставляют к нему в номер блюда и напитки.

Работа осуществляется следующим образом. Гость звонит в эту службу. Официантка принимает заказ и направляет его на кухню, где он выполняется. Затем она забирает заказ и доставляет его гостю в номер.

Спустя некоторое время, официантка звонит гостю и спрашивает, можно ли забрать пустые тарелки и приборы. Также в ведении службы обслуживания в номерах находятся и мини-бары, которые есть в каждом номере.

Отдел продаж и маркетинга

Отдел продаж и маркетинга играет ведущую роль в деятельности гостиницы, поскольку привлечение гостей является неотъемлемой частью обеспечения функционирования гостиницы. В гостинице «Экватор» данный отдел носит название «Отдел продаж, приема и размещения» (ППиР) и

включает отдел бронирования, отдел маркетинга, службу портье и паспортиста. Основные задачи отдела:

- 1) Увеличение объема продаж услуг и продукции группы компаний.
- 2) Стимулирование сбыта продукции (услуг) группы компаний.
- 3) Совершенствование организации обслуживания.
- 4) Прием, регистрация, размещение гостей и предоставление ряда дополнительных услуг.

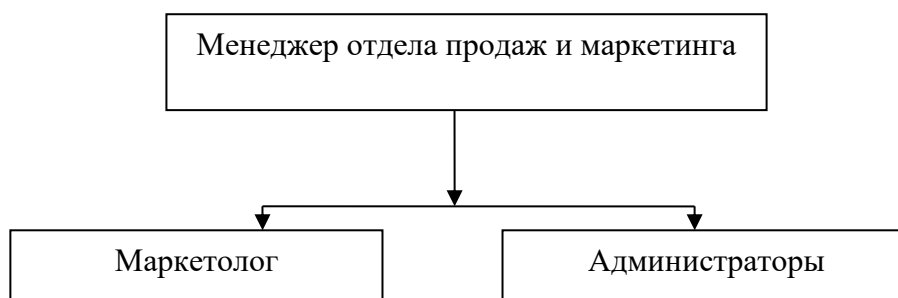


Рисунок 2.2 – Организационная структура отдела продаж и маркетинга

Функции персонала:

Менеджер отдела продаж и маркетинга

- Руководство персоналом отдела в соответствии с принятой группой компаний кадровой политикой;
- Обучение персонала;
- Стратегическое и оперативное планирование по направлениям продажи услуг;
- Осуществление организации продаж комплекса услуг и продукции группы компаний;
- Подготовка бюджета отдела продаж и маркетинга;
- Подготовка прогнозов доходов по видам услуг и продукции;
- Участие в разработке эффективной ценовой политики;
- Организация и руководство за проведением маркетинговых исследований;
- Организация взаимодействия с другими отделами/службами;
- Анализ показателей деятельности, степени реализации планов;

- Организация и руководство проведения PR – акций и событийных мероприятий.

Маркетолог

- Разработка бюджета маркетинга по видам услуг;
- Обучение персонала;
- Анализ потребительского рынка услуг;
- Анализ внутренней среды группы компаний, результатов ее производственно-хозяйственной деятельности;
- Организация рекламных кампаний;
- Повышение уровня сервиса предоставляемых услуг по средствам проведения независимых опросов, анкетирования, маркетинговых аудиторских проверок (по утвержденным критериям);
- Подготовка и проведение PR – акций и событийных мероприятий.

Старший администратор

- Организация и контроль работы на отдела приема и размещения;
- Обучения персонала отдела;
- Осуществление приема индивидуальных и коллективных заявок на бронирование и размещение. Работа с ПВС и ведение необходимой документации.

Администраторы

- Бронирование номеров;
- Регистрация и размещение гостей;
- Ведение необходимой документации;
- Предоставление дополнительных услуг;
- Информирование гостей;
- Взаимодействие с другими службами, осуществление руководства персоналом в пределах компетенции и др.

Служба номерного фонда

ООО «Гостиница» Уралочка в основном получает прибыль за счёт размещения и организации питания гостей. Это две основные функции

доступные гостям отеля. Все дополнительные услуги оплачиваются отдельно, но они непосредственно связаны с основными услугами. Рассмотрим годовую загрузку номеров за 2010 год. [9]

Статистические данные по загрузке гостиницы по месяцам за 2018 год представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Загрузка гостиницы по месяцам, 2018 г

Месяц	Загрузка номеров, %
Январь	36,03
Февраль	34,3
Март	41,33
Апрель	62,42
Май	50,09
Июнь	57,99
Июль	93,21
Август	79,12
Сентябрь	79,47
Октябрь	66,23
Ноябрь	50,18
Декабрь	41,33
Среднее значение	57,64

Как видно из таблицы, загрузка гостиницы не равномерная и колеблется в зависимости от сезона. Средний процент загрузки номеров в течение года составляет 57,64%. На рисунке 2.3 представлены колебания загрузки номеров по месяцам.



Рисунок 2.3 - Динамика загрузки гостиницы по месяцам в 2018 году

На рисунке 2.3 видно, что присутствует ярко выраженная сезонность. Загрузка номеров достигает своего пика в июле-августе, в другие месяца она значительно ниже. Таким образом, среднее значение загрузки гостиницы в течение года, а также по месяцам меньше 70%, что говорит о необходимости принятия мер по привлечению гостей для повышения рентабельности гостиницы.

Рассмотрим, из каких стран основной поток гостей, на сколько они останавливаются в гостинице и каков доход.

Таблица 2.2 – Сегментация гостей по странам

Страна	Количество гостей	Человеко-суток	Доход, руб.
Россия	15 671	48 464	43 770 363
КНР	5 198	12 755	4 255 800
Корея	163	291	284 450
Япония	106	397	619 191
США	40	232	241 030
Европейские страны	82	241	393 541
Иные страны	100	258	375 260
Всего	21 360	62 638	49 939 635

Из таблицы 2.2 видно, что основной поток гостей из России (15 671 человек), далее идут азиатские страны Китай, Корея, Япония. Из США в 2010 году приезжали всего 40 человек, с Европы – 82 человека. Гости из России живут в гостинице в среднем 3 суток, гости из Китая и Кореи - 2,5 суток, гости из Японии проживают в гостинице примерно 3,5 суток, при этом гости из США живут около 6 суток, европейцы - примерно 3 суток. Каждый российский гость тратит в гостинице приблизительно 2 793 рубля, получается, проживание в гостинице гостю обходится менее 1 000 рублей в сутки. Жителям из Китая проживание обходится в 330 рублей в день. В то время как гости из Японии оставляют в гостинице 1 670 рублей ежедневно, гости из США – 1 004 рубля, гости из европейских стран оставляют ежедневно в гостинице 1 600 рублей. Сопоставляя уровень расходов и длительность пребывания, наиболее прибыльными посетителями для гостиницы являются гости из США и Японии. Гости из США живут в более дешёвых номерах, но длительное время. В то время как посетители из Японии заселяются в более дорогие номера, но на недлительный период. Китайские туристы приезжают чаще всего группами и живут в самых дешёвых номерах, прибыль получается за счёт большого количества туристских групп. Среди российских туристов много спортсменов – школьников, приехавших на соревнования, гостиница тесно работает со спортивными комплексами Челябинска и активно предлагает свои услуги по уместным ценам.

ООО Гостиница «Уралочка», как и многим гостиницам Челябинска, необходимо сглаживать сезонность, привлекая гостей.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО Гостиница «Уралочка»

Составим список факторов, которые могут повлиять на прибыль компании в долгосрочной перспективе 3 лет:

1. Политические факторы внешней среды (P– Political). Налоговая политика; свобода информации и независимость СМИ; будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли; Вероятность развития военных действий в стране; Бюрократизация и уровень коррупции.

2. Экономические факторы внешней среды (E– Economical). Темпы роста экономики; уровень инфляции; курс валют; уровень безработицы, размер и условия оплаты труда; Уровень развития предпринимательства; уровень располагаемых доходов населения; укрепление конкурентов.

3. Социально – культурные факторы внешней среды (S – Socio– Cultural). Отношение к импортным товарам и услугам; отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию; требования к качеству продукции и уровню сервиса; образ жизни и привычки потребления; отношение к натуральным и экологически чистым продуктам; темпы роста населения; размер и структура семьи.

4. Технологические факторы внешней среды (T–Technological). Уровень инноваций и технологического развития отрасли; законодательство в области технологического оснащения отрасли; Доступ к новейшим технологиям; Степень использования, внедрения и передачи технологий. [3, 100 с.]

Построим таблицу, где определим степень влияния факторов – таблица

2.3. Для этого необходимо определить силу влияния каждого фактора по шкале от 1– 3, где

1 – влияние фактора не значительно, и его изменение не повлияет на деятельность компании.

2 – только значимое изменение фактора повлияет на продажи и прибыль компании.

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают изменения в прибыли и продажах компании.

Таблица 2.3 – Оценка реальной значимости факторов ООО Гостиница «Уралочка»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Налоговая политика	2	3	4	2	3	3	3	0.13
Свобода информации и независимость СМИ	1	2	2	2	3	2	2.2	0.04
Будущее и текущее законодательство	2	3	4	4	3	4	3.6	0.14
Регулирующие правила работы в отрасли	3	4	4	4	5	4	4.2	0.25
Вероятность развития военных действий в стране	3	4	4	5	4	5	4.4	0.26
Бюрократизация и уровень коррупции	1	2	2	3	3	3	2.6	0.05
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Темпы роста экономики	2	3	5	4	4	3	3.6	0.14
Уровень инфляции	2	4	4	4	4	5	4.2	0.16
Курс валют	3	5	4	4	5	5	4.6	0.27
Уровень безработицы	3	4	3	4	3	3	3.4	0.20
Размер и условия оплаты труда	2	3	4	5	3	3	3.6	0.14
Уровень развития предпринимательства	2	3	3	3	3	2	2.8	0.11
Уровень располагаемых доходов населения	1	2	2	2	3	1	2	0.04
Укрепление конкурентов	3	3	3	4	4	4	3.6	0.21
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								

Отношения к импортным товарам и услугам	1	1	1	1	2	2	1.4	0.02
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	2	3	4	4	4	4	3.8	0.15
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	4	4	4	4	4	4	0.24

Образ жизни и привычки потребления	1	1	1	1	2	1	1.2	0.02
Отношения к натуральным продуктам	1	1	1	3	2	1	1.6	0.03
Темпы роста населения	2	1	1	2	1	1	1.2	0.04
Размер и структура семьи	1	1	1	1	2	2	1.4	0.02
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	2	2	2	3	3	2	2.4	0.09
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	2	3	4	4	5	4	4	0.16
Доступ к новейшим технологиям	1	4	4	4	4	4	4	0.08
Степень использования, внедрения и передачи технологий	1	3	3	3	3	3	3	0.06
Общий итог	47						75.8	

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности разместим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сводная таблица STEP-анализа ООО Гостиница «Уралочка»

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Вероятность развития военных действий в стране	0.26	Курс валют	0.27
Регулирующие правила работы в отрасли	0.25	Укрепление конкурентов	0.21
Будущее и текущее законодательство	0.14	Уровень безработицы	0.20

Налоговая политика	0.13	Уровень инфляции	0.16
Бюрократизация и уровень коррупции	0.05	Размер и условия оплаты труда	0.14
Свобода информации и независимость СМИ	0.04	Темпы роста экономики	0.14
		Уровень развития предпринимательства	0.11
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0.24	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0.16
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	0.15	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0.09
Темпы роста населения	0.04	Доступ к новейшим технологиям	0.08
Отношения к натуральным и экологически чистым продуктам	0.03	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0.06
Размер и структура семьи	0.02		
Образ жизни и привычки потребления	0.02		
Отношения к импортным товарам и услугам	0.02		

Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на

деятельность компании. Воздействие факторов на отрасль и на компанию, мы представили в таблице 2.5. [9, 147 с.]

Таблица 2.5 – Воздействие факторов на отрасль и на ООО Гостиница «Уралочка»

Фактор	Воздействие на отрасль	Действия
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		
Вероятность развития военных действий в стране	Ресурсы страны направляются на военные действия	Формирование запасов продукции
Регулирующие правила работы в отрасли	Ограниченные действия работы в данной отрасли	Соблюдение законодательства
Будущее и текущее законодательство		
Налоговая политика	Налоги предполагают дополнительные издержки. Особенно остро это отражается на закупке импортного оборудования	Постепенный переход на передовое оборудование и продукцию отечественного производителя (импортозамещение)
Бюрократизация и уровень коррупции	Рост налогов	Затраты на оплату налогов
Свобода информации и независимость СМИ	Развитие рекламы	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		
Курс валют	Девальвация рубля может быть только для компаний, имеющих значительные валютные займы, но преимущественно рублевые доходы. Но для металлургов, поставляющих большую часть продукции на экспорт, это не так болезненно	Усиление экспорта
Укрепление конкурентов	Повышение ценовой конкуренции	Усовершенствование качества предоставляемых услуг
Уровень безработицы	Ухудшение уровня жизни и образования населения	Дополнительное создание в районе повышенной безработицы трудоемких производств либо расширение действующих.
Уровень инфляции		
Размер и условия оплаты труда	Падение спроса на услуги гостиниц 4–5 звезд, повышение спроса	Соответствие ассортимента услуг структуре спроса

	на более дешевые средства размещения	
Темпы роста экономики	Снижение темпов роста экономики влияет на баланс спроса и предложения	Открытие новых мощностей
Уровень развития предпринимательства	Появление новых конкурентов	Развитие маркетинга

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	Ужесточение требований к качеству и сервису	Повышение конкурентоспособности российского цинка путем повышения качества и совершенствования сервиса
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	Повышение спроса на услуги	Привлечение клиентов
Темпы роста населения	Рост уровня безработицы	Дополнительное создание в районе повышенной безработицы трудоемких
Отношения к натуральным и экологически чистым продуктам		
Размер и структура семьи		
Образ жизни и привычки потребления		
Отношения к импортным товарам и услугам	Падение спроса на услуги ресторана	Затраты на импортный товар и качественный продукт
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ		
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	Высокие требования к технологическому оснащению отрасли	Обновление технологического оснащения
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Если не обновлять технологии, не внедрять инновации, конкурировать Россия сможет только за счет цены на продукцию	Затраты на технологические инновации. Необходим контроль за уровнем инноваций и технологического развития отрасли
Доступ к новейшим технологиям	Появление новых товаров-заменителей	Развитие компьютерных технологий
Степень использования, внедрения и передачи технологий	Высокая конкуренция ввиду использования конкурентами более передового оборудования	Обновление технологического оснащения и внедрение нового оборудования

Таким образом, на ООО Гостиница «Уралочка» воздействуют политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Например, такой политический фактор, как развитие инфраструктуры экономики приведет к увеличению количества потребителей услуг отеля. Также увеличится спрос на услуги отеля при воздействии экономического фактора – изменение цен на гостиничные услуги, в результате чего ожидается повышение стоимости услуг в гостиницах 4 и 5 звезд.

При этом, такой социальный фактор, как демографическая ситуация, т.е. ее неблагоприятные тенденции, приведут к усложнению поиска молодых квалифицированных сотрудников для ООО Гостиница «Уралочка».

На основе проведенного STEP–анализа, построим профиль внешней среды, где определим влияние каждого фактора в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Построение профиля внешней среды ООО Гостиница «Уралочка»

Описание фактора	Влияние фактора (+/-)	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес фактора	Важность фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Налоговая политика	-	Существенное	6	0,13	-0,78
Свобода информации и независимость СМИ	+	Значительное	3	0,04	0,12
Будущее и текущее законодательство	-	Существенное	7	0,14	-0,98
Регулирующие правила работы в отрасли	-	Сильное	7	0,25	-1,75
Вероятность развития военных действий в стране	-	Сильное	8	0,26	-2,08
Бюрократизация и уровень коррупции	+	Значительное	1	0,05	0,05
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Темпы роста экономики	+	Существенное	4	0,14	0,56

Уровень инфляции	-	Существенное	4	0,16	-0,64
Курс валют	-	Сильное	6	0,27	-1,62
Уровень безработицы	-	Сильное	7	0,20	-1,4
Размер и условия оплаты труда	+	Существенное	5	0,14	0,7

Уровень развития предпринимательства	+	Существенное	8	0,11	0,88
Уровень располагаемых доходов населения	-	Существенное	4	0,04	-0,16
Укрепление конкурентов	-	Сильное	8	0,21	-1,68

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

Отношения к импортным товарам и услугам	+	Значительное	2	0,02	0,04
Отношение к работе, досугу и выходу на пенсию	+	Существенное	3	0,15	0,45
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	+	Сильное	5	0,24	1,2
Образ жизни и привычки потребителя	+	Значительное	2	0,02	0,04
Отношение к натуральным и экологически чистым продуктам	+	Значительное	2	0,03	0,06
Темпы роста населения	+	Существенное	4	0,04	0,16
Размер и структура семьи	+	Значительное	2	0,02	0,04

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Уровень инноваций и технологического развития отрасли	+	Существенное	6	0,09	0,54
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	-	Существенное	2	0,16	-0,32
Доступ к новейшим технологиям	-	Значительное	2	0,08	-0,16

Степень использования, внедрения и передачи технологий	-	Значительное	2	0,06	-0,12
--	---	--------------	---	------	-------

Определим коэффициент предпочтения внешней среды, для этого сумму положительных факторов поделим на сумму отрицательных: $(K = \sum_{\text{пол}} / \sum_{\text{отр}})$. $K = 4,84 / -11,69 = -0,41$

По результатам STEP-анализа можно сделать вывод, что самое сильное влияние оказывают требования к качеству продукции и уровню сервиса, а самое отрицательное оказывает фактор вероятности развития военных действий в стране и регулирования правил работы в отрасли – рисунок 2.3.



Рисунок 2.3 – Построение профиля внешней среды ООО Гостиница «Уралочка»

Для разработки и анализа стратегического подхода к деятельности предприятия, можно применить матрицу Ансоффа. В рамках этой модели фирма может оценить свои возможности, товары и направления деятельности. Создаётся она в зависимости от обновления рынка и товара, т.е. есть ли необходимость для корректировки целей или нужно искать новые стратегические пути. [12, 54 с.]

Модель развития «товар–рынок» – матрица И. Ансоффа позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. [14, 12 с.]

Рассмотрим возможности роста на текущем рынке с текущим товаром в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Возможности роста ООО Гостиница «Уралочка» на текущем рынке

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: Ресторанно-гостиничный бизнес Текущий товар: услуги ресторана и размещение		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара целевой аудиторией	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции (сбыта) товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

В таблице 2.8 рассмотрим возможности выхода с текущим товаром на новый рынок (под новым рынком понимается как новые географические рынки, так и новые целевые группы потребителей).

Таблица 2.8 – Возможности выхода ООО Гостиница «Уралочка» с текущим товаром на новый рынок

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?
--------------------------	--

	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: Сеть ресторано-гостиничных комплексов (отелей 4*) ООО Гостиница «Уралочка» Текущий товар: услуги ресторана и размещения в отеле		

Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Далее рассмотрим возможности создания нового товара на текущем рынке в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Возможности создания в ООО Гостиница «Уралочка» нового товара на текущем рынке

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: детские игрушки		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка

Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Рассмотрим возможности создания нового товара на новых рынках в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Возможности в ООО Гостиница «Уралочка» создания нового товара на новых рынках

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: Выездной ресторан Новый товар: Кейтеринг		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет

Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть
---	--------------------------	--	------

Представим результаты стратегического анализа в сводном виде и разработаем направление работ в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Выводы стратегического анализа и разработка направления работ в ООО Гостиница «Уралочка»

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Возможна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Благодаря высоким возможностям к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно увеличивать потребление товара и услуг, увеличивать покрытие РТ.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Разработка промо-акций для роста частоты посещения данного заведения
Стратегия развития рынка	Вероятна	Выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Компания обладает практически всеми ресурсами и возможностями к его реализации.	2. Открытие новых РТ в местах высокого трафика для роста потребления товара
Стратегия развития товара	Не возможна	Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для ведения бизнеса в данной отрасли, поэтому необходимости во внедрении нового товара у нее не возникает.	3. Организация новых точек питания и размещения в близлежащих городах
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	4. Расширение ассортимента услуг: услуги кейтеринга (выездного ресторана)

Основными клиентами ООО Гостиница «Уралочка» являются члены экипажей различных авиакомпаний, благодаря заключенному между предприятиями договору на оказание услуг.

Таблица 2.12 - Ближайшие конкуренты ООО Гостиница Уралочка

Наименование	Местоположение, контакты	Стоимость, руб.	Общая характеристика
Гостиница «Маркштадт»	Челябинск, ул. Карла Маркса, д. 131 Отдел бронирования: +7 (3519) 55-03-25 Для постоянных клиентов: +7 (351) 216-65-18 До центра города: 0.7 км До аэропорта: 16.6 км До ж/д вокзала: 3 км	3500-9000	Кол-во номеров 92, ресторан, бар, кафе, хранение багажа, сейф, беспл. интернет в номерах, нал. безнал. расчет
Гостиница «Славянка»	Отдел бронирования: +7 (351) 216-65-18 Для постоянных клиентов: +7 (3519) 55-03-25 До центра города: 2.5 км До аэропорта: 15.9 км До ж/д вокзала: 2.7 км	2700-8500	Кол-во номеров 80, прачечная, хранение багажа, сейф, беспл. интернет в номерах, нал. безнал. расчет

Среди перечисленных выше гостиниц самыми основными конкурентами являются гостиницы «Маркштадт» и "Славянка". За эти долгие годы существования и развития "Славянка" прочно укрепила свои позиции на

рынке гостиничных услуг, немаловажным фактором является очень удобное расположение, практически в самом центре города и само собой это сильно влияет на поток клиентов. Также гостиница предлагает широкий выбор услуг - уютное кафе с блюдами европейской и якутской кухни, прачечная, два конференц-зала, аренда оборудования для проведения мероприятий, бронирование номеров. Ко всему прочему у них удобный функциональный сайт, с приятным интерфейсом, что позволяет находить клиентов в сети. В целом можно охарактеризовать данную гостиницу как стабильное, устойчивое, известное предприятие.

В гостинице "Маркштадт" все обстоит не хуже.

Современная, удобная, как по месторасположению, так и отдыху, с дружелюбным персоналом и качественным обслуживанием. Разнообразие номеров, как одноместных, так и двухместных, а также номеров класса «люкс», придется по вкусу самым требовательным клиентам. Из всех гостиниц Челябинска «Маркштадт» расположена наиболее близко к центру города, рядом найдутся и культурные достопримечательности, и магазины, и кафе, и почта. Не понадобится далеко ходить, если вы намерены посетить музей или кинотеатр – все это находится в шаговой доступности от отеля. Персонал с радостью поможет вам в решении вопросов, связанных с вызовом такси, трансфером, заказом билетов на самолет и поезд. Кроме того, в гостинице имеется банкомат, интернет, предлагаются услуги прачечной. Также к услугам гостей – рестораны и бар.

Для комфортного размещения гостей и жителей города, «Маркштадт» предлагает 92 номера, среди которых, как одноместные, так и двухместные номера класса стандарт, полулюкс и люкс. Ни один из них не обходится без кондиционера, холодильника, телевизора с кабельным ТВ, а также Интернета, кровати, стола, чайника и телефона. В комнате имеется сейф для хранения документов и ценностей, мини-бар, в ванной есть фен, полотенца, шампунь, гель, зубная паста и щетка, тапочки, халат.

Кроме комфортных номеров, отель предлагает гостям завтрак, обед и ужин в ресторане.

Существуют различные акции и тарифы для клиентов, услуги трансфера, аренды оборудования (ноутбук, печать, ксерокопирование).

Проставим оценки по нескольким критериям, для того, чтобы увидеть сильные и слабые стороны этих гостиниц.

Таблица 2.13 - Конкурентная сравнительная таблица по критериям

Наименование	ООО Гостиница «Уралочка»	Гостиница «Маркштадт»	Гостиница «Славянка»
Удобство расположения	9	9	8
Узнаваемость	10	8	6
Оценка стоимости	5	6	7
Посещаемость	9	6	6
Качество обслуживания	7	8	7
Обстановка и интерьер	7	8	6

Исходя из данной таблицы, мы видим, что гостиницы находятся примерно на одном уровне. Однако гостиницы «Уралочка» и «Маркштадт» имеют более удобное расположение и у них высокая узнаваемость. В этом пункте «Славянка» имеет среднюю оценку. То есть если повысить узнаваемость предприятия, загрузка гостиницы увеличится, сделать это можно за счет активного информационного продвижения в газетах, журналах, в сети интернет и по телевидению.

Для наглядности сравним количество услуг в этих гостиницах и составим таблицу.

Таблица 2.14 - Конкурентная сравнительная таблица по услугам

Наименование услуг	ООО Гостиница «Уралочка»	Гостиница «Маркштадт»	Гостиница «Славянка»
24-часовое обслуживание в номерах	+	+	+
Парковка	+	+	+
Сейф для хранения	+	+	+
Конференц-залы	+	-	-
Доступ в Интернет	+	+	+
Телефонная связь	+	-	+
Телевидение	+	+	+
Предприятия общественного питания	+	+	+
Заказ такси	+	+	+
Заказ авиа- и железнодорожных билетов	+	-	-
Камера хранения для хранения вещей	+	+	+
Банкоматы	+	+	-
Доставка завтрака в номера повышенной комфортабельности	+	+	-

Исходя из данной таблицы видно, что список услуг у всех одинаков. И только гостиница ООО Гостиница «Уралочка» имеет конференц-залы для проведения мероприятий.

Основная стратегия ООО Гостиница «Уралочка» – стратегия расширения рынка. Это старый товар на старом рынке, цель его продвижения – это расширение доли рынка и стимулирование сбыта. Ресторанно–гостиничный бизнес с каждым годом набирает обороты.

Для этой товарной категории необходимо проведение следующих мероприятий:

- Вести непрерывное улучшение и расширение качества услуг, сервиса;
- Проводить обучение персонала;
- Обеспечить атмосферу уюта и безопасности, как на территории, так и номерах;
- Определить сегмент, на который нужно направить рекламное воздействие;
- Вести поиск крупных предприятий–заказчиков и заключать с ними долгосрочные контракты;

Все эти мероприятия осуществляются регулярно, по мере возможности. Главное, чтобы этот процесс был непрерывным и более интенсивным, так как уровень конкуренции очень высок.

Исследование внутренней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. [30, 1 с.]

Для анализа внутренней среды целесообразно применить модель «7s» МакКинси. Модель «7s» МакКинси является эффективным и продуктивным инструментом для характеристики внутренней среды организации непромышленной сферы. [23, 85 с.]

Главной особенностью модели 7«S» МакКинси является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли.

За основу матрицы 7 «S» МакКинси взяты семь ключевых элементов микросреды организации, таких как: стратегия, структура, стиль взаимоотношений внутри компании, сотрудники, сумма навыков и ценности, система. Как выглядит матрица, можно посмотреть на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Матрица 7 «S» МакКинси

Стратегией ресторанно-гостиничного комплекса ООО Гостиница «Уралочка» является предоставление клиентам мест для временного размещения и дополнительных сопутствующих услуг ресторана для удовлетворения их потребностей.

Сумма навыков проявляется в том, что персонал обладает преимущественно высшим образованием, специальными знаниями, навыками и опытом работы в данной сфере.

Организационная структура ООО Гостиница «Уралочка» является линейно-функциональной.

Система ценностей отображается в разработанных и принятых в отеле документов таких, как «Положение о внутреннем распорядке», приказы отеля и коллективные договоры. Эти документы доводятся до сознания всех работников отеля.

Проблема повышения качества услуг в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса является наиболее актуальной проблемой, поэтому в ООО Гостиница

«Уралочка» для повышения системы качества предоставления услуг проводятся курсы повышения квалификации персонала, аттестации.

Состав персонала преимущественно состоит из сотрудников в возрасте от 20 до 50 лет. Следует отметить, что в отеле в большей части преобладают молодые специалисты, которые обучены новым и современным требованиям в области ресторанно-гостиничного бизнеса.

Стиль руководства авторитарный, поскольку директор является организатором всей административной и финансово-хозяйственной деятельностью и ему непосредственно подчинены руководители отделов.

Изменения внешней среды оказывает серьезное влияние на управляемость организации.

Как показывает практика, угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно могут быть представлены следующими группами факторов: экономическая среда, политическая обстановка, технологическая среда, конкурентная среда, рыночная среда, географическая среда, социально-культурная среда международная среда. [28, 57 с.]

В связи с высокой конкуренцией гостиниц на рынке России особую актуальность приобретает решение проблемы поддержки отечественных гостиничных структур, формирования эффективной системы анализа и управления их хозяйственной деятельности в условиях усиления конкуренции. [29, 15 с.]

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО Гостиница «Уралочка» за 2016-2018 год представленный в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО Гостиница «Уралочка» за 2016-2018 год

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Выручка от реализации	6238	7270	7518	1032	248	116,54	103,41

продукции, тыс. руб.							
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	3017	3525	3478	508	-47	116,84	98,67
Валовая прибыль, тыс. руб.	3221	3745	4040	524	295	116,27	107,88
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	299	928	524	629	-404	310,37	56,47
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	4717	3720	2705	-997	-1015	78,86	72,72
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, тыс. руб.	0,484	0,485	0,463	0,001	-0,022	100,21	95,46
Рентабельность продаж, %	4,79	12,76	6,97	7,97	-5,79	266,39	54,62

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

— Наблюдается ежегодный прирост выручки от реализации, который в 2017 г. составил 16,5% и в 2016 г. 3,4%;

— Себестоимость в 2017 г. выросла на 16,8%, тогда как в 2018 г. наблюдается снижение на 1,33%

— Прирост валовой прибыли в 2016 г. составил 16,3%, тогда как в 2018 г. прирост - 7,88%;

— Уменьшение прибыли от продаж в 2018 г., за счет роста управленческих и коммерческих расходов, вызвало изменение затрат на рубль реализованной продукции 4,54%;

— Следует отметить увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции, что также свидетельствует о росте себестоимости услуг.

Показатели рентабельности в ООО Гостиница «Уралочка» показаны в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели рентабельности ООО Гостиница «Уралочка»

Коэффициенты доходности	2017 г.	2018г.
Рентабельность реализованной продукции	51,513	53,738
Рентабельность основных средств	20,887	5,915
Рентабельность продаж	12765	6,970
Рентабельность активов	17,043	4,857
Рентабельность собственного капитала	19,454	5,342

Оценка рентабельности продаж, представленная в таблице 2.15, позволяет более объективно взглянуть на текущее положение компании на рынке. Анализ рентабельности предприятия, по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, представленный в таблице 2.15 показал, что на предприятии наблюдается снижение рентабельности основных показателей за счет уменьшения прибыли; но в то же время следует отметить положительную динамику рентабельности реализованной продукции.

В целом, анализ рентабельности показывает об эффективности проводимой финансовой политике, а это означает, что ресторанно-гостиничный комплекс «Виктория» с точки зрения коммерческого предприятия рентабельно и конкурентоспособно. Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства.

Анализ платежеспособности производится при помощи финансовых коэффициентов, характеризующих ликвидность баланса и показан в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ платежеспособности ООО Гостиница «Уралочка»

Показатели платежеспособности	2016	2017	2018	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,39	0,72	0,36	>0,02
Коэффициент быстрой ликвидности	5,18	1,04	0,70	От 0,8 до 1,5
Коэффициент текущей ликвидности	11,28	3,68	1,97	>2
Коэффициент покрытия собственного оборота	4,76	0,73	0,49	От 1 до 2

Коэффициент восстановления платежеспособности		2,05	0,98	>1
Коэффициент автономии	0,888	0,876	0,909	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	1,019	0,950	0,909	>0,75
Коэффициент финансирования	7,907	7,069	10,017	>1
Коэффициент маневренности собственных средств	0,115	0,069	0,097	От 0,2 до 0,5

Анализ ликвидности и платежеспособности показал, что в 2018 г. наблюдается снижение динамики показателей за счет изменения в структуре баланса и уменьшения валюты баланса в целом, причем значение коэффициента восстановления платежеспособности указывает на

возможность потери финансовой устойчивости, поэтому необходимо принять меры для стабилизации положения и предотвращения кризисной ситуации.

Таким образом, проведенный всесторонний анализ финансового состояния ООО Гостиница «Уралочка» характеризует сегодняшнее положение данного гостиничного предприятия. Желательно также проведение мероприятий, способствующих не только привлечению новых посетителей, и как следствие, максимизация прибыли и поднятие рентабельности, но и повышению эффективности функционирования ООО Гостиница «Уралочка».

Для диагностирования состояния внутренней бизнес-среды: оценки ее стратегического потенциала и качественно-количественных характеристик ее состояния, проведем SNW-анализ ООО Гостиница «Уралочка».[24, 45 с.]

На сегодняшний день ООО Гостиница «Уралочка» действует на основе стратегии дифференцированного роста. Достоинство данной стратегии состоит в том, что со временем осмысление компанией сферы деятельности своего бизнеса может измениться. Корпоративные стратегические решения могут стать фундаментом, благодаря которому компания будет способна преодолеть ограничения, накладываемые жизненным циклом отрасли, и достигнуть долгосрочного роста и процветания.

Согласно стратегическому плану развития ООО Гостиница «Уралочка» миссией предприятия признается предоставление исключительно комфортного и роскошного отдыха.

Стратегическими целями ООО Гостиница «Уралочка» в этой связи являются:

- Обеспечение роста продаж;
- Изыскание новых сегментов сбыта продукции – поиск новых категорий клиентов;
- Увеличение доли рынка – захват доли конкурентов на рынке при минимальных затратах;

— Развитие сети «поставщиков» – развитие долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений, привлечение на взаимовыгодных условиях новых партнеров.

С помощью SNW – анализа ООО Гостиница «Уралочка», составленного на основе наблюдений и мнений работников, представляется возможным оценить степень эффективности действующей стратегии на данном этапе развития предприятия.

SNW – анализ, представленный в таблице 2.17 – анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. [26, 137 с.]

Таблица 2.17 – SNW–анализ ООО Гостиница «Уралочка»

Фактор	S сильная	N нейтральная	W слабая
Стратегия организации		+	
Информационная технология		+	
Оргструктура		+	
Финансы как общее финансовое положение		+	
Продукт как конкурентоспособность	+		
Дистрибуция как система реализации продукта	+		

Информационная технология		+	
Способность к лидерству в целом	+		
Уровень маркетинга			+
Уровень менеджмента			+
Качество торговой марки	+		
Качество персонала			+
Репутация на рынке	+		
Отношения с органами власти		+	

Таким образом, из приведенной таблицы видно, что такие позиции, как стратегия организации, организационная структура, финансовое положение, затраты, информационная технология и отношения с органами власти, следует считать нейтральными для организации по отношению к существующим конкурентам. [25, 14 с.]

Особенно важно то, что сами услуги и система их реализации являются сильной позицией ООО Гостиница «Уралочка» на рынке.

Организация имеет благоприятный имидж в глазах общественности и своих постоянных клиентов. Но на старых заслугах долго продержаться невозможно, поэтому необходимо обратить внимание на низкий уровень менеджмента и управленческого персонала, это необходимо для сохранения и

увеличения прибыли организации как приоритетного направления бизнес-стратегии. [14, 21 с.]

Для оценки существующих угроз и выявления возможностей, выполним анализ сильных и слабых сторон ООО Гостиница «Уралочка» - SWOT-анализ, представленный в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – SWOT-анализ ООО Гостиница «Уралочка»

<p>Сильные стороны (S)</p>	<p>1.Желание и готовность руководства организации обеспечить административную поддержку процессу внедрения системы управленческого учета.</p> <p>2.Отношение руководства к внедрению системы управленческого учета как к серьезному инвестиционному проекту.</p> <p>3.Готовность привлечь сторонних консультантов.</p> <p>4.Возможность сформировать команду инициативных, квалифицированных исполнителей во главе с опытным</p>
	<p>руководителем (финансовым директором, главным бухгалтером, специализированным менеджером проекта).</p> <p>5.Способность и готовность большинства специалистов финансово-экономической службы к обучению, восприятие ими происходящих изменений как возможности повысить свой профессиональный уровень.</p> <p>6. Открытость внутренней производственно-финансовой информации для системы управленческого учета.</p> <p>7.Нацеленность на автоматизацию работы финансово-экономической службы, использование программного продукта, интегрированного с бухгалтером</p>

<p>Слабые стороны (W)</p>	<p>1. Методические просчеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> — отсутствие системного подхода к разработке и внедрению управленческого учета; — отсутствие единой методологии постановки и внедрения; — непонимание важности аналитической функции системы бухгалтерского учета и ориентация этой функции только на запросы внешних пользователей; — недостаточность или отсутствие внутренней отчетности, обеспечивающей обратную информационную связь в управленческом учете; — недостаточное знание методов классификации затрат в управленческом учете; — отсутствие на предприятии единого глоссария финансово-экономических терминов, удобного и понятного всем участникам процесса внедрения. <p>2. Организационные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — отсутствие на предприятии четкой организационной структуры с ясной иерархией; — неучастие руководства организации в постановке целей и разработке основных методологических аспектов; — сопротивление отдельных сотрудников изменениям,
---------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> — связанным с внедрением системы управленческого учета; — недостаточная квалификация сотрудников - участников процесса и отсутствие мотивации
Возможности (О)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение платежеспособности потребителей; 2. Рост числа потребителей; 3. Развитие информационных технологий
Угрозы (Т)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение конкуренции на рынке ресторанных и гостиничных услуг и возможность появления новых конкурентов; 2. Неблагоприятные изменения курсов иностранных валют или торговой политики нашего правительства; 3. Увеличение цен на продукты; 4. Изменение потребностей и вкусов потребителей.

В ходе проведенного анализа были выявлены такие проблемы, как:

— отсутствие механизма планирования (бюджетирования) деятельности предприятия, позволяющего проводить предварительный сравнительный анализ принимаемых решений, рассчитывать плановые, экономически оправданные (в соответствии с внутренними нормами и нормативами предприятия) показатели затрат, прогнозировать результаты

деятельности и обосновывать перспективные решения, проводить анализ отклонений фактических показателей от плановых и выявлять их причины;

— отсутствие «прозрачной» системы учета затрат, позволяющей не только определить их достоверную величину, но и проанализировать их по видам, статьям, местам возникновения, носителям, центрам ответственности и в других разрезах, необходимых для осуществления адекватного контроля деятельности и управления;

— несовершенство (с точки зрения решения управленческих задач) системы внутренней отчетности;

— отсутствие механизма оценки рентабельности направлений деятельности и отдельных продуктов;

— отсутствие процедур проведения анализа и принятия управленческих решений, связанных с вопросами формирования производственной программы, ценообразования, оценки инвестиционных проектов и т.д.;

— недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала за снижение уровня затрат и повышение эффективности деятельности как своего подразделения, так и предприятия в целом;

— отсутствие четкого механизма управления подразделениями предприятия (системы контрольных показателей, регламента их планирования, получения отчетов, анализа и оценки, стимулирования).

Таким образом, в ресторанно-гостиничном комплексе ООО Гостиница «Уралочка» необходимо внедрить систему управленческого учета для того, чтобы руководство обладало достоверной, полной и своевременной информацией для принятия управленческих решений, направленных на достижение целей организации.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО Гостиница «Уралочка»

При оценке уровня конкурентоспособности продукции применяются следующие методы:

дифференциальный;

комплексный;

смешанный.

Дифференциальный метод основан на использовании единичных показателей конкурентоспособности.

При дифференциальном методе строятся параметрические индексы по формулам 3:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i^* \cdot \sigma} \quad (i = 1, \dots, n) \quad (1)$$

$$q_i^* = \frac{P_i \cdot \sigma}{P_i} \quad (2)$$

Из формул (1), (2) выбирают ту, при которой увеличению относительного значения показателя отвечает повышение конкурентоспособности продукции. Например: относительное значение мощности изделия вычисляется по формуле (1), а для удельного расхода топлива по формуле (2).

Как правило, по величинам единичных показателей не представляется возможным однозначно оценить уровень конкурентоспособности продукции. В этой связи широкое применение нашли комплексные и смешанные методы оценки.

Комплексный метод оценки уровня конкурентоспособности базируется на применении групповых и интегральных показателей. Узловым моментом при оценке конкурентоспособности является расчет общего показателя уровня (Kt). В основе его определения лежит соотношение интегральных показателей конкурентоспособности оцениваемого изделия и базового образца. При наличии полной информации о затратах на

приобретение и эксплуатацию или потребление продукции уровень его конкурентоспособности определяется по формуле (3):

$$K(t) = \frac{I(t)}{I_6(t)} = \frac{\Pi \Sigma * 3_6}{\Pi \Sigma_6 * 3}, \quad (3)$$

где $I(t)$, $I_6(t)$ - интегральный показатель качества соответствия оцениваемого и базового образца;

$\Pi \Sigma$, $\Pi \Sigma_6$ - суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления соответственно оцениваемого и базового образца за срок службы;

3 , 3_6 - полные затраты на приобретение и эксплуатацию или потребление соответственно оцениваемого и базового образца.

Отношение полных затрат на приобретение и эксплуатацию сравниваемых образцов определяется по формуле (4):

$$\frac{3}{3_6} = \frac{3_c + T \sum_{i=1}^n 3_i}{3_{c6} + T \sum_{i=1}^n 3_{i6}}, \quad (4)$$

где 3_c , 3_{c6} - единовременные затраты на приобретение соответственно оцениваемого и базового образца;

$$\sum_{i=1}^n 3_i, \sum_{i=1}^n 3_{i6} - \text{средние суммарные эксплуатационные затраты,}$$

относящиеся к одному году службы соответственно оцениваемого и базового образца;

T - срок службы;

n - количество статей эксплуатационных затрат.

При неполной информации об эксплуатационных затратах, особенно при сравнении отечественных и зарубежных образцов, следует применять относительный интегральный показатель по формуле, полученной путем преобразования формулы (3):

$$K(t) = \frac{\Pi \Sigma}{q_3 * m_3 + T [q_{i1} m_{i6} + K + q_{n1} m_{n6}]}, \quad (5)$$

где $\frac{\Pi \Sigma}{\Pi \Sigma \delta}$ - отношение полезных эффектов от эксплуатации или

потребления оцениваемого и базового образца;

q - отношение единовременных затрат потребителя на приобретение оцениваемого и базового образцов;

$mзб$ - доля затрат производителя на приобретение базового образца в полных затратах;

T' - отношение сроков службы оцениваемого и базового образца;

$q_i = \frac{P_i}{P_{i\delta}}$ - относительное значение i -ого показателя качества продукции

($i = 1, \dots, n$);

$m_{i\delta}$ - доля затрат, обусловленная i -м показателем качества базового образца, выраженного в стоимостных единицах при полных затратах, $mзб + \dots + m_{n\delta} = 1$;

$P_i, P_{i\delta}$ - значение i -го показателя качества соответственно оцениваемого и базового образца, выраженное в натуральных единицах и характеризующее соответствующую составляющую полных затрат; [4]

При $K(t) \geq 1$ продукция конкурентоспособна на конкретном рынке, а при $K(t) < 1$ продукция неконкурентоспособна на конкретном рынке.

Для определения уровня конкурентоспособности промышленной продукции может быть использован и смешанный метод оценки.

Смешанный метод оценки уровня конкурентоспособности основан на совместном применении единичных и комплексных показателей.

Наиболее важные показатели используются как единичные. Остальные единичные показатели объединяются в группы, для каждой из которых определяются групповые показатели.

На основе полученной совокупности групповых и единичных показателей качества оценивается уровень конкурентоспособности дифференциальным методом. [3,4,5,8,9,10,11]

Данный метод имеет ряд недостатков:

1) во всех случаях предполагается линейная зависимость конкурентоспособности от значения критерия, то есть по всем параметрам спроса равна 1;

2) не учитывается то, что для нескольких критериев существуют ограничения, объективные или субъективные, при нарушении которых, конкурентоспособность продукции стремится к нулю;

3) при сравнении нескольких товаров необходимо проведение расчетов для каждой пары в отдельности;

4) сложно установить весовое значение показателей, особенно для большого количества критериев;

5) невозможно оценить степень влияния на конкурентоспособность продукции факторов, не поддающихся количественной оценке;

6) данным методом рассчитывается конкурентоспособность одного объекта относительно другого, а не уровень конкурентоспособности вообще;

7) существует определенная сложность выбора базы сравнения, особенно в случаях, когда в качестве таковой необходимо принять ряд существующих образцов. Возникает вопрос: какой товар является лучшим?

Перечисленные выше методики до сих пор используются на предприятиях, но все большее и большее распространение в Республике Беларусь получает параметрический анализ и рейтинговая оценка конкурентоспособности продукции. Особенности данных методик в том, что они основываются на разных типах информационного обеспечения.

Параметрический анализ используется в том случае, когда заказчиком выступает отдельное предприятие и получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных Госкомстата затратно с точки зрения затрат времени и ресурсов. В этом случае информационное обеспечение - это интервью с менеджерами предприятия-заказчика. Как правило эти данные основываются на субъективных суждениях и неформальных источниках информации, поэтому анализ в большей степени носит качественный (неформализованный) характер. [10]

Также существуют и аналитические методы статистики определения конкурентоспособности продукции, основанные на методе сравнения. Именно они и составляют методологический фундамент конкурентоспособности товара. Ее обобщенный алгоритм, принятый большинством белорусских ученых, предполагает выполнение следующих процедур: эксперты определяют уровень ценовых и потребительских характеристик тестируемого продукта и соотносят их с одноименными составляющими заранее определенного товара-конкурента. Его узкий на наш взгляд подход, который применим преимущественно для узкоспециализированных товаров, функционирующих в рыночной нише. [8]

Оценка конкурентоспособности промышленной продукции является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически на всех этапах жизненного цикла продукции. Такой подход дает возможность своевременно принять решения об оптимальных измерениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков для производственных и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

Таким образом, на сегодняшний день существует несколько способов оценки конкурентоспособности продукции. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Но всех их можно свести в два базовых подхода к оценке конкурентоспособности это:

- дифференциальный, в результате оценки которого устанавливается: достигнут ли уровень параметров базовой техники, по каким параметрам он не достигнут, какие из параметров наиболее сильно отличаются от базовых;
- маркетинговый (комплексный) основанный на применении групповых, интегральных, смешанных показателей или сопоставлении

показателей удельных полезных эффектов разрабатываемой продукции и продукции аналога-конкурента с учетом весомости каждого параметра.

Опираясь на данные и результаты проведенных анализов гостиницы, были разработаны и предложены следующие мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности гостиницы ООО Гостиница «Уралочка». На данный момент ООО Гостиница «Уралочка» нуждается в двух основных мероприятиях, это:

1. Маркетинговая деятельность - улучшение рекламы.

2. Организация оценки в дополнительной услуги, а именно приобретения помещения для постройки теплой автостоянки.

1) Рекламная деятельность гостиницы ООО Гостиница «Уралочка» слабо развита, для ее улучшения разработаны мероприятия позволяющие улучшить маркетинговую деятельность предприятия. На данном этапе основными пунктами в рекламной деятельности являются:

- полное обеспечение визитками.

- изготовление и установка рекламных щитов с указанием телефона и адреса гостиницы.

- светоотражающий щит с указанием местонахождения гостиницы.

Реклама - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Цель рекламы -- донесение информации от рекламодателя до целевой аудитории.

Задача рекламы - побудить представителей целевой аудитории к действию (выбору товара или услуги, осуществлению покупки, а также формированию запланированных рекламодателем выводов об объекте рекламирования).

Функции рекламы:

- Привлечение клиентов -- информирование их о новых товарах, услугах, местах продаж. Обычно, в рекламном сообщении перечислены конкурентные преимущества рекламируемой компании, плюсы, которые могут приобрести ее клиенты.

- Увеличение продаж -- подразумевается, что реклама, как инструмент маркетинга, способствует повышению объема продаж.

Реклама гостиницы - неотъемлемый атрибут гостиничного бизнеса. Благодаря рекламе люди могут узнать о существовании гостиницы, а также местоположение и данные гостиницы. Разные организации имеют различные пути управления своей рекламной деятельностью.

В любом случае, сегодня рекламная деятельность любого гостиничного предприятия становится все более сложной, многоуровневой и многоструктурной. Многообразие функций рекламы универсальный и всеобъемлющий характер этой формы маркетинговой коммуникации делает необходимым более глубокий анализ ее отдельных разновидностей.

Гостиничная реклама, прежде всего, должна отвечать назначению гостиницы, ее цель - помочь гостям легче ориентироваться в селе, без проблем забронировать номер.

В данный момент основным видом рекламы для гостиницы является наружная реклама. Планируется заказать четыре щита, и поставить их на въезде со всех сторон села, где проходят главные дороги. На щитах указать контакты и адрес гостиницы.

Обеспечение визитками

2) Для правильной оценки необходимо создать план проекта. Проанализировать финансовое состояние предприятия, оценить нужность и востребованность данной услуги.

Цель проекта: Повышение конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг и удовлетворение потребностей в этом виде услуг, гостей и жителей села.

Преимущества проекта: Наличие финансовых средств, снижение себестоимости за счет существующего помещения, в центре села и рядом с гостиницей.

Значение проекта: провести ремонт, завести необходимое оборудование, обеспечить освещением и теплом, контроль за выполнением строительных и отделочных работ.

Реализация проекта: предполагается, что данный проект начнет реализовываться, когда будет решен вопрос по его финансированию.

Стадии реализации проекта:

- разработка нормативной документации
- оформление необходимых документов для осуществления лицензируемых видов деятельности
- оснащением дополнительным оборудованием
- подготовительный этап предполагается 6 месяцев.

Инвестиционные расходы. Оценка инвестиционных расходов, связанных с реконструированием здания и приобретением оборудования. (таблица 2.19)

Таблица 2.19 - Инвестиционные расходы. (тыс., руб.)

Статья затрат	Стоимость без НДС	Доля затрат в % от общей стоимости
Проектные работы	75,0	13,4%
Работы по реконструкции помещения	330,0	58,9%
Установление и подводка электросетей	70,0	12,5%
Технологическое оборудование	85,0	15,2%
Стоимость всего	560,0	100%

Таким образом: из таблицы можно сделать вывод, что общая стоимость расходов по теплой автостоянке составляет 560 тыс. руб., основная доля расходов падает на работы по реконструкции помещения, которая составляет 58,9 % от общих затрат.

Эти работы включают в себя следующее:

Таблица 2.20 – виды расходов по реконструкции помещения (тыс., руб.)

Наименование расходов	Кол-во ед., шт.	Ст-ть за ед.	Ст-ть всего.
Замена старых кирпичных перегородок на новые	5	25,0	125,0
Замена окон	5	15,0	75,0
Перекрытие крыши	1	105,0	105,0
Двери	2	12,5	25,0
Всего:			330,0

Однако, предполагается, что к моменту сдачи проекта в эксплуатацию должна быть оплачена полная стоимость всех работ, включая стоимость поставленного оборудования. Источниками доходов проекта является реализация всего комплекса имеющихся на данный момент услуг гостиницы.

После сдачи проекта в эксплуатацию технологически возможно достижение 100% планируемых объемов реализации этого вида услуг. Эта услуга будет одним из положительных моментов в привлечение клиентов, особенно в зимнее время.

Проведя оценку конкурентоспособности гостиницы ООО Гостиница «Уралочка», можно сделать вывод, что улучшение рекламной деятельности предприятия и увеличения спектра дополнительных услуг, позволит повысить конкурентоспособность гостиницы и укрепить ее позиции на рынке.

3. Разработка проекта совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Гостиница «Уралочка»

3.1 Мероприятия по стимулированию конкурентноспособных преимуществ гостиниц

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду ООО Гостиница «Уралочка» различными методами, изучив отзывы на сайтах TripAdvisor.ru, booking.com и отзывы от интересующихся в размещении потенциальных гостей, полученные во время прохождения практики, был разработан ряд мероприятий способных стимулировать конкурентоспособность предприятия:

Мероприятие №1. Улучшение сайта: внедрение возможности бронирования онлайн (с онлайн просмотром наличия номеров), внедрение системы электронных платежей, создание раздела FAQ (часто задаваемые вопросы клиентов), размещение отзывов от постояльцев (лучше в формате видео). Данное мероприятие по улучшению технологий поможет привлечь людей, предпочитающих звонку по телефону использование интернета.

Мероприятие №2. Реконструкция ООО Гостиница «Уралочка» в апартаменты. С развитием технологий и появлением на рынке сайта Airbnb, на рынке гостиничного бизнеса появился новый сегмент-апартаменты, спрос на который растет. Нынешнее состояние ООО Гостиница «Уралочка» удовлетворительно, однако множество отзывов от постояльцев об изношенности мебели, необходимости косметического ремонта свидетельствуют о том, что в самое ближайшее время появится необходимость ремонта помещения и покупка новой мебели. Используя этот момент, можно из гостиницы с многоместными местами создать апартаменты (частный отель квартирного типа на 10 номеров в жилом фонде, предоставляющий полный спектр вариантов размещения от полностью меблированные двухместных номеров (стандарт, с ванными комнатами на этаже и полулюкс, с отдельной ванной комнатой) до семейных номеров комнатами (апартаменты, с отдельными ванными комнатами).

Мероприятие №3. Улучшение ассортимента дополнительных услуг. Как было отмечено выше сезонная заполняемость падает в первую очередь в гостиницах, где постояльцам предоставляют наименьшее число услуг, поэтому необходимо наряду с основными услугами сети оказывать дополнительные (не только для групп более 8 человек, но и для индивидуальных лиц): встречу на вокзале, в аэропорту, трансфер на вокзал или в аэропорт, визовые услуги, заказ железнодорожных билетов, заказ билетов в театры и на экскурсии и прочее. Данное мероприятие поможет улучшить впечатление от проживания в сети отелей (гость чувствует, что о нем заботятся и ему помогут), то есть решит проблему индивидуального подхода, существующую в данный момент, что в свою очередь, по мнению экспертов, способствует улучшению сезонной заполняемости.

Мероприятие №4. Разработка более персонального подхода. Поздравление с днем рождения гостей, проживающих в отеле (предоставление скидки, сувенирной продукции хостела) или в социальных сетях. Данное мероприятие нацелено на улучшение индивидуального подхода к каждому клиенту.

Мероприятие №5. Создание бесплатной линии 8800. Многие интересанты часто переживают, когда звонят в гостиницы, так как за звонки из других регионов им придется платить. Создание бесплатной линии (8800) поможет увеличить количество входящих звонков и создать имидж надежной, солидной компании.

Мероприятие №6. Создание визитки Microsoft Outlook. Организация часто совершает e-mail рассылку, создание визитки Microsoft Outlook, который получатель сможет сохранить у себя в контактах, синхронизировать со своим телефоном, чтобы информация о гостинице всегда была под рукой.

Мероприятие №7. Создание парковочных мест. Заключить контракт на скидку с ближайшими платными парковками, либо получить ключ от ворот во двор-колодец, где паркуются жильцы дома.

Таким образом, был предложен ряд мероприятий, нацеленный на стимулирование конкурентоспособных преимуществ гостиницы.

3.2 Оценка стоимости разработки проекта по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Гостиница «Уралочка»

Необходимо проанализировать предпочтения гостей ООО Гостиница «Уралочка». Для этого использован метод анкетирования. Прежде всего была составлена анкета, затем был проведен сбор данных и в завершении данные были систематизированы при помощи программы excel. Всего в анкетировании приняло участие пятьдесят гостей, проживающих в Гостинице ООО «Уралочка» в настоящее время или пользовавшихся услугами хостела в прошлом. Все опрошенные были частными клиентами, приезжали индивидуально или в группе не более шести человек. Стоит подчеркнуть, что увеличение количества опрошенных приведет к росту объема выборки, из чего последует снижение вероятности искажений и возможность пренебрежения погрешностью.

Мнение клиента является основой для анализа конкурентоспособности предприятия. Именно поэтому анкетирование было выбрано в качестве метода сбора данных. Для анкетного опроса была составлена небольшая анкета, в которой гостю было предложено оценить по пятибалльной шкале (1-совсем не важна при выборе средства размещения, 2-скорее не важна чем важна, 3-скорее важна чем не важна, 4-важна, 5-очень важна при выборе средства размещения) характеристики, которые в той или иной мере влияют на его выбор размещения, также требовалось оценить уровень удовлетворенности этими характеристиками в гостинице также по пятибалльной шкале (1-очень не доволен качеством данной характеристики в хостеле, 2-скорее не доволен, чем доволен, 3-скорее доволен, чем не доволен, 4-доволен 5-очень доволен качеством данной характеристики).

По результатам анкетирования была составлена таблица 3.1, отражающая уровень важности каждой характеристики и представлена оценка качества довольства состоянием или отсутствием этой характеристики в ООО Гостиница «Уралочка» (см. таблицу 3.1).

Максимально важными при выборе средства размещения оказались следующие характеристики: местоположение (5 баллов) и атмосфера уюта (5 баллов). Данные факторы также получили одни из самых высоких оценок: местоположением (индекс потребительской удовлетворенности-94%), атмосфера уюта (индекс потребительской удовлетворенности-86%).

Следующие места по важности характеристик заняли такие качества как наличие кухни-самообслуживания (4,8 баллов), вежливость персонала (4,8 баллов), стоимость проживания (4,7 баллов), наличие большого количества санузлов (4,5 баллов). Индекс потребительской удовлетворенности данными характеристиками также высок 92%,92%,88% и 92% соответственно перечислению.

Таким образом, гости выбирают ООО Гостиница «Уралочка» за высокую удовлетворенность следующими важными для них характеристиками:

1. удобное местоположение;
2. атмосфера уюта;
3. кухня-самообслуживания;
4. наличие большого количества санузлов;
5. вежливый персонал;
6. стоимость проживания.

Вышеперечисленные факторы уже являются конкурентными преимуществами ООО Гостиница «Уралочка» и лишь нуждаются в их поддержке.

Новые характеристики, которые предлагаются в качестве мероприятий по улучшению гостиницы были оценены на важные при выборе средства размещения:

1. бесплатная телефонная линия 8800 (4,2 балла);
2. просмотр свободных номеров онлайн (4,3 балла);
3. интерьер (состояние мебели и ремонта) (4,3 балла).

Лишь трое человек из опрошенных шестидесяти (3%) указали, что удовлетворены отсутствием бесплатной телефонной линией, остальные отметили, что скорее не довольны, чем довольны и большинство ответило, что не довольны. 57% гостей продемонстрировали свое недовольство отсутствием возможно просмотра наличие свободных мест онлайн. Данный показатель недовольных скорее всего будет расти, так как все больше людей предпочитают бронировать самостоятельно (без помощи консультации) онлайн. Индекс удовлетворенности интерьером составил 62%, его средняя оценка составила 3 балла (скорее доволен, чем не доволен).

Такие характеристики как, автостоянка и дополнительные услуги были оценены как скорее важны, чем не важны при выборе средства размещения. Не высокий рейтинг данных показателей может быть объясним тем, что гостиница не привлекает путешествующих на автомобиле уже тем, что не предоставляет парковки, тоже самое касается людей, интересующихся дополнительными услугами. Именно для того, чтобы привлечь данные категории потребителей, необходимо вводить данные характеристики в портфолио хостела.

Таблица 3.1 - Результат анкетирования гостей ООО Гостиница «Уралочка»

Характеристики средства размещения	Важность для гостя		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки качества	Индекс потребительской удовлетворенности, %
	Bi	$B_i/\sum B_i*100$	5	4	3	2	1			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Местоположение	5	9,4	78	10	9	0	0	97	4,70	94
Стоимость проживания	4,7	8,8	64	10	18	5	0	97	4,4	88
Бесплатная тел. линия 8800	4,2	7,8	0	0	3	5	89	97	1,1	22
Просмотр свободных номеров онлайн на сайте	4,3	8	0	0	42	15	40	97	2	40
автостоянка	3,6	6,7	0	0	68	9	20	97	2,5	50
Интерьер	4,3	8	18	24	12	40	3	97	3,1	62
Атмосфера уюта	5	9,4	58	21	5	12	1	97	4,3	86
Вывеска	4,4	8,2	6	13	29	1	49	97	2,3	46
Кухня-самообслуживания	4,8	8,9	79	11	7	0	0	97	4,7	94
С/У	4,5	8,4	72	21	0	2	2	97	4,6	92
Вежливый персонал	4,8	8,9	92	5	0	0	0	97	4,6	92
Дополнительные услуги	3,8	7,2	32	34	1	23	7	97	3,6	72

*Составлена по результатам анкетирования

Таким образом, стоит отметить, что созданные в ходе анализа конкурентоспособности предприятия мероприятия актуальны и интересны для потребителей услуг ООО Гостиница «Уралочка», о чем свидетельствует показатель «важность для гостя». Пока гостиница будет удовлетворять самые важные для гостя характеристики, она будет удерживать уже имеющихся клиентов. Появление новых характеристик способно привлечь еще большее количество потребителей.

Оценка стоимости реализации мероприятия №1 улучшение онлайн системы бронирования. Существует множество программных обеспечений, которые способны построить эффективную систему онлайн продаж в гостинице. Одним из таких является модуль бронирования для сайта гостиницы TravelLine:Отель.

Данный модель является самым популярным и современным модулем в России. Он позволяет осуществить максимальный охват аудитории: рядовых интернет-пользователей, vip-гостей (прилигированные с секретными кодами), корпоративных клиентов и гостей в составе группы. Программа также предлагает 10 способов оплаты:

- Банковская карта;
- «Яндекс.Деньги»;
- WebMoney;
- Наличные при заселении;
- Наличные в офисе;
- Банковский перевод;
- Безнал для юридических лиц;
- QIWI и другие терминалы;
- Салоны «Евросеть»;
- Салоны «Связной».

Также предоставляет 3 вида платежа:

- Гарантированный (гостиница самостоятельно решает, какой процент от стоимости брони пользователь вносит в качестве предоплаты). Эта

сумма списывается прямо в процессе бронирования и поступает на счет отеля через несколько дней. Предоплата дисциплинирует будущего гостя и ограждает вас от незаездов (неприбытия гостя по факту).

- Негарантированный (оплата на месте наиболее популярна среди пользователей «TravelLine: Отеля»). Практика показывает, что возможность расчета наличными практически не влияет на число не заездов. Однако негарантированные способы оплаты имеет смысл отключать в высокий сезон.

- Отложенная оплата (пользователь выбирает отложенный расчет, он обязан оплатить свою бронь в течение заданного вами времени). При этом система автоматически формирует бланк, который необходим для того или иного способа отложенной оплаты.

У системы существует служба поддержки. Модуль может быть адаптирован в любой сайт, а также в Facebook и vkontakte.

«TL: Отель» автоматически отправляет 3 вида писем, что поможет освободить администраторов от составления писем при бронировании онлайн:

1. До заезда модуль высылает гостю приветственное письмо от службы бронирования гостиницы с деталями брони (сроки определяются администрацией гостиницы).

2. После выезда гостя «TL: Отель» отправляет гостю письмо с просьбой заполнить анкету для того, чтобы получить обратную связь о качестве обслуживания.

3. Если пользователь покинул форму бронирования на этапе оплаты, модуль отправляет письмо о незавершенной брони для того, чтобы связаться с потенциальным гостем и предложить помощь.

Цена данного плагина 4-6% от цены брони, если гость забронировал номер через программу и заехал. Размер комиссии зависит способа оплаты.

Вместе с TL: Отелем гостиница бесплатно получает:

- TL: аналитика;
- базовый аудит сайта;
- мобильную версию сайта.

Оценка стоимости реализации мероприятия №2 реконструкция ООО
Гостиница «Уралочка»

Специализация – частный отель квартирного типа на 10 номеров в жилом фонде, предоставляющий полный спектр вариантов размещения от полностью меблированные двухместных номеров (стандарт, с ванными комнатами на этаже и полулюкс, с отдельной ванной комнатой) до семейных номеров-комнат (апартаменты, с отдельными ванными комнатами).

Средняя площадь одного номера 18,6 м²

Расчетная площадь номерного фонда 186 м²

Площадь кухни 36 м²

Административные и служебные площади 58 м²

Общая расчетная площадь объекта 280 м²

Рассчитаем затраты на необходимую новую меблировку номеров.

Цены взяты с сайта мир офисной мебели Феликс. Компания предоставляет бесплатно:

- выезд менеджера и дизайнера;
- разработку дизайн-проекта;
- упаковку;
- доставку.

В номера «апартаменты» (30 кв.м.,3 шт.) необходимы:

- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 3 шт.;
- односпальная кровать с матрасом и изголовьем 6 шт.;
- диван-кровать 3шт;
- тумба прикроватная 12 шт.;
- гардероб 6 шт.;
- зеркало 3 шт.;
- мебельный сейф 3 шт.;
- кресло-кровать 6 шт.

Композиция номера повышенной комфортности Агата №2 включает в себя:

- стол с тумбой под холодильник 1 шт.;
- тумбу прикроватную 2 шт.;
- зеркало 1 шт.;
- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 1 шт.

Цена комплекта :33055 руб. (вкл. НДС)

Необходимое количество:3 шт.

Композиция номера повышенной комфортности Агата №1 включает в себя:

- тумба прикроватная 1 шт.;
- гардероб 1 шт.;
- односпальная кровать с матрасом и с изголовьем 1шт

Цена комплекта:25544

Необходимое количество: 6 шт.

Композиция номера повышенной комфортности Агата № 3 включает в себя:

- диван кровать 1 шт.;
- кресло-кровать 2 шт.

Цена комплекта:34675

Необходимое количество: 3 шт.

Мебельный сейф Т17

Цена сейфа:1947

Необходимое количество: 3 шт.

Стоимость обстановки комнат-апартаментов составит 362295 рублей.

В номер Полулюкс (20 кв.м.,1 шт.) необходимо:

- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 1 шт.;
- тумба прикроватная 1 шт.;
- гардероб 1 шт.;
- зеркало 1 шт.;
- сейф 1 шт.;
- кресло 2 шт.;

Композиция номера полулюкс Сильвия-люкс № 5 включает в себя:

- стол с тумбой под холодильник 1 шт.;
- тумбу прикроватную 2 шт.;
- зеркало 1 шт.;
- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 1 шт.;
- гардероб 1 шт.

Цена комплекта :53055 руб. (вкл. НДС)

Необходимое количество:1 шт.

Композиция номера полулюкс Сильвия- Люкс № 3 включает в себя:

- кресло 2 шт.

Цена комплекта: 9675

Необходимое количество: 1 шт.

Мебельный сейф Т17

Цена сейфа:1947

Необходимое количество: 1 шт.

Стоимость обстановки номера полулюкс составит 64677 рублей.

В номера Стандарт (12-13 км.м.,6 шт.) необходимо:

- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 3 шт.;
- односпальная кровать с матрасом и изголовьем 6 шт.;
- гардероб 6 шт.;
- зеркало 6 шт.

Композиция номера Стандарт Диана № 2 включает в себя:

- стол туалетный 1 шт.;
- тумбу прикроватную 2 шт.;
- зеркало 1 шт.;
- двуспальная кровать с матрасом и с изголовьем 1 шт.

Цена комплекта :28061 руб. (вкл. НДС)

Необходимое количество:3 шт.

Композиция номера Стандарт Диана № 3 включает в себя:

- тумба прикроватная 1 шт.;

- гардероб 1 шт.;
- односпальная кровать с матрасом и с изголовьем 1шт

Цена комплекта:20886 рублей

Необходимое количество: 6 шт.

Стоимость обстановки номеров Стандарт составит 146841 рубль.

Рассчитаем необходимые затраты на косметический ремонт номеров и коридора:

- обновление пола;
- покраска стен (в хостеле обои под покраску).

Обновление пола включает в себя циклевку паркета и покрытие лаком. Санкт-Петербургская компания Favorit Pol оказывает такую услугу. Стоимость работы (циклевки паркета, шпаклевание щелей и покрытие лаком в 3 слоя) при метраже 216 кв.м. (186 кв.м. жилой фонд и 30 кв.м. коридор) составит 50220 рублей. На 11 квадратных метров поверхности в среднем необходимо 1 литр лака, таким образом, нам также необходимо приобрести 20 литра лака на водной основе (так как прежде был использован именно такой лак). Лак на водной основе экологически безопасный, быстро сохнет и без резкого запаха. Желаемое покрытие пола-полуматовое, так как на нем менее заметен износ. 10 литров лака Паркетти Ясся 20 стоит 10890 рублей. Необходимое количество:2 шт. Общая стоимость обновления пола составит 72000 рублей.

Покраска стен по обоям стоит в среднем 140 рублей/кв.м. Периметр жилых помещений и коридора составляет 354 м, высота потолка 3 метра, таким образом необходимо покрасить 1062 кв.м. стен (в большинстве случаев бесплатные замеры делает компания, оказывающая услугу). Стоимость покраски стен по обоям составит 148680 рублей. Для покраски будет использована водоэмульсионная краска, расход которой в среднем составляет 1 литр на 10 кв. метров. Обычно наносят 2 слоя краски. Таким образом, необходимо 214 литров краски. Водоэмульсионная краска в среднем стоит 50 рублей кг (при покупке большого количества оптом). Стоимость материалов

покраски стен составит 10700 рублей. Общая стоимость покраски составит 159380 рублей.

Ванные комнаты и кухня были обновлены в октябре 2016 года, поэтому не требуют вложений. Их состояние на данный период хорошее, в случае каких-либо поломок приходит мастер, с которым заключен договор.

Подсобные помещения (бельевая, служебная комната, второй выход) также находятся в хорошем состоянии-не требуют обновления.

Косметический ремонт потолков (выравнивание и окрашивание) и замена освещения (люстр и бра) были произведены в октябре 2016 года.

Общая стоимость реконструкции составит 805193 рублей.

Оценка стоимости реализации мероприятия №3 оказание дополнительных услуг. У ООО Гостиница «Уралочка» уже есть партнеры, предоставляющие дополнительные услуги: встречу на вокзале, в аэропорту, трансфер на вокзал и в аэропорт, визовые услуги, продажа билетов в театры, заказ железнодорожных билетов, оказание экскурсионного обслуживания. Организацией дополнительных услуг занимается администратор, который при использовании новой системы онлайн бронирования, будет освобожден от составления и отправки писем-подтверждений о бронировании. Таким образом, оказание индивидуальных дополнительных услуг частным гостям не требует дополнительных затрат.

Оценка стоимости реализации мероприятия №4 поздравление гостей с днем рождения. Мероприятие, направленное на улучшение индивидуального подхода к гостям, поздравление гостей с праздниками не требует дополнительных денежных затрат.

Оценка стоимости реализации мероприятия №5 создание бесплатной линии 8800. ОАО Мегафон предоставляет бесплатный номер 8800 по тарифу «Легкий старт» (без абонентской платы, с минимальной стоимостью подключения и единой ценой для звонков со всей России). Гарантированный платеж в счет оплаты трафика-2000 рублей (стоимость соединений от

пользователей при переадресации вызовов с номера 8 800-3,5рублей), единовременный платеж за выделение номера 8800-25000 рублей.

Оценка стоимости реализации мероприятия № 6. Создание визитки Microsoft Outlook-бесплатно. Визитка может быть создана менеджером по развитию.

Оценка стоимости реализации мероприятия № 8. Заключение договора о скидке с близлежащими платными парковками-бесплатно. ООО Гостиница «Уралочка» будет рекламировать парковку своим постояльцам (постояльцы будут получать скидку). Стоимость всех мероприятий и лицо, ответственное за их реализацию, указаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расходы на реализацию мероприятий, ответственные лица

№ мероприятия	Стоимость реализации	Ответственное лицо
1. Улучшение онлайн системы бронирования	4-6% от бронирований с заездом	Ведущий менеджер по развитию
2. Реконструкция	805193 рублей	Управляющий
3. Оказание дополнительных услуг	-	Администратор
4. Поздравление гостей с днем рождения	-	Администратор
5. Создание бесплатной линии 8800	единовременный платеж 2500 рублей + месячная оплата 2000 рублей	Ведущий менеджер по развитию
6. Создание визитки Microsoft Outlook	-	Ведущий менеджер по развитию
7. Заключение договора с парковкой или получение доступа въезда во двор дома	-	Зам. Управляющего
Единовременные затраты	1632136 рублей	
Месячные затраты	4-6% от бронирований с заездом (через систему бронирования)+ 2000 рублей (абонентская плата за номер 8800)	

Таким образом, начав реализацию предложенных мероприятий, ООО Гостиница «Уралочка» может выйти на высокий уровень конкурентоспособности.

Заключение

В современном мире устойчивое положение на рынке услуг и товаров любого предприятия зависит от уровня ее конкурентоспособности. Конкурентоспособность товара – это уровень его технических, экономических и эксплуатационных параметров, позволяющих соперничать (конкурировать) на рынке с другими аналогичными товарами. Иначе говоря, это способность той или иной продукции соответствовать требованиями рынка в определенный временной период в сравнении с аналогами-конкурентами.

Конкурентоспособность товара формируется путем установления, обеспечения и поддержания определенного уровня конкурентоспособности на всех этапах его существования: начиная с первых этапов его создания и заканчивая продвижением до потребителя. Оценку конкурентоспособности проводят такие субъекты, как поставщики, потребители и эксперты.

На конкурентоспособность продукции оказывают воздействия факторы, которые не только способствуют устойчивому производству, но так же и организации высокой конкуренции товаров на рынке. Такие факторы можно разделить на три группы: уровень качества выпускаемых товаров; цена выпускаемого товара; оказание сервисного обслуживания, разнообразных видов бесплатных услуг и т.п.

Наряду с конкурентоспособностью важную роль в развитии любого современного предприятия играет качество продукции. Под качеством понимается совокупность характеристик и свойств товара (или любого другого объекта), придающих ему способность удовлетворять предполагаемые и обусловленные потребности. Следует отметить, что качество и конкурентоспособность продукции – это два тесно взаимосвязанных понятия. И то, и другое является средством оценки конечных результатов труда, в том числе и его полезности. Общими для двух понятий является и то, что они представляют собой динамические характеристики товара, которые постоянно изменяются ввиду развития технического прогресса и общественных потребностей. Но даже несмотря на это, полностью

отождествлять эти понятия не стоит, так как конкурентоспособность товара все же определяется совокупность лишь тех свойств, которые являются полезными (интересными) для покупателя и обеспечивают удовлетворение всех потребностей. Остальные же характеристики изделия, которые выходят за рамки обозначенных интересов, не имеют никакого отношения к оценке конкурентоспособности.

В последнее время все чаще можно слышать о том, что высокий уровень дохода потребительского сегмента можно получить в том случае, если конкурентоспособность товара будет повышаться за счет повышения его уровня качества. Действительно, такой ход производителей является вполне оправданным, к тому же он будет способствовать общественному прогрессу.

Следует обратить внимание на то, что конкурентоспособность есть динамичная категория, зависящая от рыночной ситуации, характера потребностей и их изменений, сервисных условий, платежеспособности спроса и т.д. Так, товар высокого качества может стать менее конкурентоспособным в том случае, если заметно на него повысится цена за счет надления товара такими свойствами, которыми не вызывают у покупателей существенного интереса. Следовательно, чтобы не происходило снижения объемов выпуска продукции, а, соответственно, и прибыли, предприятия должны достаточно часто принимать решение о снижении цен на качественный товар либо вводить различные условия, которые позволят потребителю сделать покупку в пользу данного товара.

Таким образом, для повышения экономической устойчивости и эффективности предприятия, нужно все больше внимание уделять качеству выпускаемой продукции, так как именно оно позволяет обеспечить производство и продвижение конкурентоспособной продукции.