

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление конкурентоспособностью услуг предприятия гостиничного бизнеса

УДК 339.137.2.22:640.41

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Фоменко Ольга Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Видяев И.Г.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Фоменко Ольге Юрьевне

Тема работы:

**Управление конкурентоспособностью услуг предприятия гостиничного
бизнеса**

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Учебная литература.2. Статьи в периодических изданиях.3. Отчёт по преддипломной практике.4. Отчётность АО "АГМК" пансионат «Олтин олма».5. Данные, предоставленные АО "Алмалыкский ГМК" и пансионат «Олтин олма».6. Аналитические обзоры из сети Интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью услуг предприятий гостиничного бизнеса2. Оценка конкурентоспособности

<p>рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>предприятия гостиничного бизнеса пансионата «Олтин олма» 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма»</p>
---	--

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Структура стратегических факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность гостиничного предприятия Рисунок 2 – Количество отдыхающих в пансионате «Олтин олма» 2014–2017гг. Рисунок 3 – Управленческая решетка Блейка–Моутона Рисунок 4 – Диаграмма организационной культуры пансионата «Олтин олма» Рисунок 5 – «Многоугольник конкурентоспособности» пансионата «Олтин олма» Рисунок 6 – Пирамида целеполагания пансионата «Олтин олма» по реализации проекта повышения конкурентоспособности</p>
--	--

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Фоменко Ольга Юрьевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 6 рисунков, 18 таблиц, 26 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность услуг, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью услуг, управление конкурентоспособностью предприятия.

Объектом исследования является: пансионат «Олтин олма»

Цель работы: разработка проекта по совершенствованию управления конкурентоспособностью услуг предприятия гостиничного хозяйства для повышения объёма продаж на примере пансионата «Олтин олма».

В процессе исследования проводились: анализ конкурентоспособности услуг АО «Алмалыкский ГМК» пансионат «Олтин олма», проанализирована их эффективность.

В результате исследования: разработаны и обоснованы проекты мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью услуг предприятия гостиничного типа АО «АГМК» пансионата «Олтин олма».

Степень внедрения: результаты работ предлагается использовать в деятельности гостиничных хозяйств.

Область применения: рекомендации в качестве методической основы при планировании и прогнозировании деятельности гостиничных хозяйств

Экономическая эффективность/ значимость работы: повышение эффективности управления конкурентоспособностью услуг предприятия гостиничного хозяйства.

В будущем планируется: внедрить проект повышения конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма» посредством повышения квалификации персонала и создания собственного интернет-сайта.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

сум: Национальная валюта Республики Узбекистан

АО «Алмалыкский ГМК» или АО «АГМК» – акционерное общество
«Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

«Олтин олма» – в переводе с узбекского языка «золотое яблоко»

РУз – Республика Узбекистан

ТК РУз – трудовой кодекс республики Узбекистан

УСО – Управление социальных объектов

ЧР – человеческие ресурсы

Оглавление

Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	9
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью услуг предприятий гостиничного бизнеса.....	13
1.1 Понятие и исторические особенности конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.....	13
1.2 Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности услуг гостиничного бизнеса.....	19
1.3 Подходы к оценке конкурентоспособности и методы управления конкурентоспособностью гостиничного бизнеса.....	29
2 Оценка конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса пансионата «Олтин олма».....	37
2.1 Краткая характеристика пансионата «Олтин олма».....	37
2.2 Анализ внешней среды пансионата.....	41
2.3 Анализ внутренней среды пансионата «Олтин олма».....	48
2.4 Анализ финансового состояния пансионата «Олтин олма».....	54
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма».....	57
3.1 Анализ конкурентов пансионата «Олтин олма».....	57
3.2 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма».....	61
3.3 Оценка эффективности проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма».....	69
4 Социальная ответственность.....	75
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	88
Приложение А Организационная структура пансионата «Олтин олма».....	91
Приложение Б Тест – стиль руководства.....	92

Приложение В Анкета Р. Харрисона.....94

Введение

Гостиничная индустрия относится к числу наиболее активно развивающихся отраслей туризма, со своей сложной комплексной сферой профессиональной деятельности людей. Усилиями профессионализма людей, работающих в гостиничной сфере, удовлетворяются разнообразные потребности гостей, как туристов, так и местных жителей. Гостиничное хозяйство относится к сектору экономики, которое гостям за деньги предоставляет различные виды услуг. Гостиничная индустрия является быстроразвивающейся отраслью экономики. Одним из элементов этой отрасли являются пансионаты.

В гостиничной индустрии, как и в других областях бизнеса, действует режим конкурентоспособности, являющийся относительной характеристикой, отражающей отличие одной фирмы от развития другой фирмы по степени удовлетворения первостепенных потребностей, которые касаются проживания и питания, тех, кто путешествует. Предприятия гостиничного бизнеса в Узбекистане осуществляют свою деятельность в условиях развивающегося рынка, сфера туризма развивается быстрыми темпами и на сегодняшний день имеет уже достаточно развитую инфраструктуру туризма. Страна уделяет особое внимание удержанию и развитию конкурентных преимуществ, в сфере гостиничного бизнеса, что позволит Узбекистану в перспективе выйти на международный рынок.

В связи с этим пансионатами и гостиницами используется фактор дополнительных услуг, то есть создают новые гостиничные услуги, с помощью которых, обеспечивают себе конкурентоспособность по отношению к другим аналогичным гостиницам. Для повышения конкурентоспособности гостиницам необходим фактор введения новых элементов, закрывать старые, модернизировать существующие. Другими словами, обновлять и развивать гостиницу, при этом не забывать о

самобытности гостиницы и сохранять наиболее притягательные элементы этой самобытности.

Актуальность проблемы: на фоне развития рыночных механизмов проблема конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса резко обострилась, и её решение является сложной задачей в деятельности любого гостиничного предприятия, требует согласованности, и целенаправленности работы всех подразделений. Особое направление в деятельности менеджмента гостиничного бизнеса занимает разработка стратегических подходов к решению этой проблемы, активно ведется поиск новых путей и методов, которые позволят повысить конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг. Повышение конкурентоспособности необходимо для того, чтобы закрепить позиции на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Степень разработанности проблемы. Развитие теоретических основ рыночной конкуренции было заложено классиками политической экономики Д.Рикардо, А.Смитом, К.Марксом, в дальнейшем получили свое развитие в трудах А. Маршалла, М. Портера. Из большого числа зарубежных ученых, занимавшихся проблемами стратегического развития и управления организацией в конкурентной среде, выделяют И.Ансоффа, Ф.Котлера, М.Портера, А.А.Томпсона и др.

В отечественных трудах проблемы управления конкурентоспособностью получили развитие в работах российских ученых: Г.Л.Азоева, А.Н.Глухова, В.Т. Денисова, О.В. Михайлова, Н.К.Моисеевой, Р.А. Фатхутдинова, и других.

Проведением исследований в области экономических аспектов гостиничного бизнеса занимались российские ученые: Э.И.Быкова, Ю.Ф. Волков, Е.В.Егоров, Е.Н.Жильцов, Н.И.Кабушкин, С.В.Калашников,

А.Л.Куракина, С.С.Скобкин, А.В.Чернышев, А.Д.Чудновский, В.С.Янкевич и др.

Исследования ученых и экономистов касались проблем ведения гостиничного бизнеса, освещали историю гостеприимства, касались маркетинговой политики, стратегических и экономических аспектов, затрагивали вопросы развития и управления.

Благодаря исследованиям в данной области был внесен значительный вклад в экономическую науку и хозяйственную практику, однако, проблемы формирования, обеспечения и поддержания уровня конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса сравнительно слабо исследованы в отечественной экономической науке.

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

Объект исследования: пансионат гостиничного типа «Олтин олма».

Предмет исследования: конкурентоспособность услуг и средства её повышения в пансионате «Олтин олма»

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в следующем: на основе анализа изученной литературы по проблеме повышения конкурентоспособности и проведенных исследований в этой области разработать проект по совершенствованию управления конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса для повышения объёма продаж на примере пансионата «Олтин олма».

Чтобы выполнить поставленную цель необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты управления конкурентоспособностью услуг предприятий гостиничного бизнеса.
- 2) Выявить исторические особенности конкурентоспособности гостиничных мероприятий.
- 3) Определить средства формирования конкурентоспособности гостиниц.

4) Рассмотреть методики оценки конкурентоспособности предприятий.

5) Дать оценку конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса республики Узбекистан.

6) Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании.

7) Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью услуг пансионата «Олтин олма» для повышения объема продаж.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования ее результатов с целью повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.

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

В первом разделе рассматриваются понятия и даются определения конкурентоспособности гостиничного бизнеса и гостиничным услугам; определяются факторы, влияющие на конкурентоспособность гостиниц; описываются методы управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия.

Во втором разделе проводится анализ и дается оценка конкурентоспособности гостиничного бизнеса на примере пансионата «Олтин олма».

В третьем разделе проводятся мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма» и даётся оценка эффективности проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма».

Информационными источниками исследования явились законодательные акты Республики Узбекистан, регулирующие трудовые отношения, нормативные документы пансионата «Олтин олма».

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью услуг предприятий гостиничного бизнеса

1.1 Понятие и исторические особенности конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса

По мере того, как развивалось общество, возник и развивался гостиничный бизнес. Пробразамии современных гостиниц стали первые дома, которые были названы гостевыми. Профессия обслуживания людей, которые путешествовали, возникла в далеком прошлом почти за две тысячи лет до нашей эры, когда образовалась древневосточная цивилизация [1].

На протяжении веков предприятия гостеприимства совершенствуются и развиваются. На их развитие оказывают влияние религиозные традиции. В XVIII веке впервые постоянные дома стали называть словом «гостиница». Так, например, во Франции гостиницами стали называть многоквартирные дома, в которых сдавали квартиры на один день, неделю, месяц. Затем этот термин появился и в Америке. Переименованию подверглись многие таверны, владельцы которых считали, что слово «гостиница» придает европейский (французский) шик. Считается, что именно США стали основателями большинства нововведений по техническому оснащению гостиниц. Непрерывный поток эмигрантов в Америку сыграл свою роль в развитии гостиничного бизнеса из-за непрерывной потребности в гостиницах.

Конец XIX начало XX века положило начало появления роскошных (пятизвездочных с точки зрения современной терминологии) гостиниц в крупных городах Европы и Америки, которые были рассчитаны, чтобы удовлетворять спрос со стороны новых миллионеров и старой знати. Путешествия для них становятся модным времяпрепровождением. В России также в это время появились такие гостиницы, как например, «Метрополь» и «Националь» в Москве, «Европа» в Петербурге[1].

Гостиничный бизнес сегодня это основное звено системы туристско-экскурсионного обслуживания. Гостиничное обслуживание занимает центральное место из обширного комплекса услуг, которые предоставляются туристу в процессе путешествия. В основную часть любой туристической программы, каждого тура входит услуга размещения, предоставление временного проживания с определенным набором дополнительных услуг.

Как сфера туристических услуг гостиничный бизнес представляет собой: «коммерческое предприятие, производящее и предлагающее на рынке свой «товар», продукт в качестве комплекса услуг, к которым относятся услуги размещения и питания» [1].

Предназначение и основные черты услуги раскрываются во время непосредственного взаимодействия между исполнителем и потребителем, помимо этого услуга есть собственная деятельность исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Смысловое понятие услуги имеет универсальное значение: она нематериальна и не сохраняема, ее нельзя измерить, услугу можно только оценить [1].

Гостиничный бизнес стремится получать свой доход от размещения и загрузки номерного фонда и цены от продажи номера. Однако рыночная экономика диктует новые условия в получении стабильного дохода. Основное преимущество гостиница добывается тогда, когда наряду с эффективным использованием номерного фонда она может предложить дополнительный набор услуг, который удовлетворит потребности постоянной клиентуры и привлечет новых клиентов.

Несмотря на то, что в современном мире сформировался и функционирует стабильный рынок гостиничного бизнеса, тем не менее, внутри каждого действующего сегмента рынка мы наблюдаем жёсткую конкуренцию. Для сохранения стабильности и поддержания хороших финансовых результатов и дальнейшего развития необходимо непрерывно сохранять конкурентоспособность своего гостиничного бизнеса.

Условия, способствующие функционированию предприятий гостиничного типа, являются затруднительными для определения уровня эффективности процесса, связанного с предоставлением услуги, но есть определённые методы, которые позволяют осуществить данную задачу. Данные методы используются для повышения конкурентоспособности посредством внесения в организацию процесса обслуживания системы качества.

На рынке услуг конкурентоспособность услуги определяется тремя необходимыми элементами:

- свойство услуги;
- качественные и ценовые характеристики, уровень послепродажного обслуживания;
- свойствами конкурирующей услуги и особенностями потребителей.

Совокупные характеристики и свойства услуги, которые позволяют с наибольшей эффективностью по сравнению с аналогичными услугами других фирм приносить удовлетворение потребителю, называется конкурентоспособность услуги.

Для того, чтобы максимизировать свою прибыль посредством привлечения большего числа потребителей гостиничный бизнес вынужден соперничать с другими гостиницами на своем рынке услуг, что мы называем конкуренцией. В свою очередь, наличие конкуренции приводит к стимулированию субъектов гостиниц улучшать свое производство, вести работу по направлению в расширении ассортимента и, таким образом повышать уровень конкуренции.

Способствовать уровню конкурентоспособности могут позволить такие свойства объекта, как:

- совершенствование системы сервиса, направленного на удовлетворение конкретной потребности, которая будет превосходить по своим характеристикам с аналогичными объектами, которые представлены в данном сегменте рынка;

– умение формировать, максимально используя, конкурентные преимущества, важнейшие потребительские свойства услуги, отличные от конкурентов.

На основании проанализированных определений конкурентоспособности можно вывести следующее определение:

Конкурентоспособное преимущество это:

– комплекс таких характеристик гостиницы, которые в процессе своего функционирования обеспечивают предоставление гостиничных услуг, в наибольшей степени удовлетворяющих требованиям клиентов, и отличительных от параметров услуг с другими аналогичными предприятиями гостиничного хозяйства;

– превосходство в качестве услуги, высокая компетентность обслуживающего персонала, преимущества компонентов внутренней и внешней среды гостиницы, наличие эксклюзивных ценностей, которыми обладает фирма и, которые позволяют ей выжить, функционировать и конкурировать на своем рынке услуг.

Рассмотрю несколько подходов конкурентного преимущества.

По Портеру: «конкурентное преимущество – это превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара (услуги) по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактором конкурентного преимущества является конкретный компонент внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими» [2].

Еще один подход к определению конкурентного преимущества был предложен Ж.Ж. Ламбенom: «Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными, и относятся, как к базовой услуге, так и к дополнительным услугам, сопровождающими базовую, к

формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара» [3].

Для Ламбена главный вопрос в анализе конкурентоспособности относится к реакции конкурентов. Он предложил проводить анализ по 3-м факторам: цена, реклама, качество. По этим факторам строится матрица эластичности конкурентной реакции, на данных которой проводится сравнение марки или фирмы. Саму матрицу можно считать удобным инструментом предвидения поведения конкурентов. К достоинствам этого метода относится: наглядность конкурентного преимущества. К недостаткам: учитывается малое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Следующий подход предлагает Моисеева Н.К. Суть её метода заключается в оценке конкурентоспособности, с использованием следующих методов:

- сравнительное преимущество;
- анализ факторов производства (теория равновесия фирмы);
- анализ рыночных позиций фирмы;
- метод «профилей» и качество продукции;
- построение матриц [3].

Достоинством этого метода является использование неограниченного количества факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

Основными параметрами, способными оценить конкурентоспособность гостиницы являются:

- использование внутренних резервов, с помощью которых гостиница может осуществить предложение потребителям гостиничного продукта с более привлекательными характеристиками, нежели у конкурентов;
- рентабельность, как результат эффективной деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам;

- достигнутые рыночные результаты, позволяющие гостинице продолжать успешное развитие на перспективу.

Управляя процессами предоставления услуг в гостиничном бизнесе необходимо учитывать некоторые важные особенности:

- потребителю присуще присутствовать в процессе предоставления услуги, то есть иметь тесный контакт, или взаимодействие с персоналом, который предоставляет данную услугу;

- сфера услуг требует более высокой степени индивидуализации труда в соответствии с требованиями потребителя;

- предоставляя услуги трудозатраты сравнимы лишь с квалифицированным ручным трудом в материальном производстве.

На основании приведенных особенностей можно сказать, что управлять услугами в гостиничном бизнесе более сложно, с точки зрения обеспечения его эффективности. На конкурентоспособность гостиничных услуг накладывается ряд факторов: месторасположение гостиницы, удобство обслуживания, уровень сервиса, имидж гостиницы, цена. К тому же каждому потребителю свойственно иметь свои индивидуальные критерии оценки степени удовлетворения своих потребностей, поэтому на конкурентоспособность накладывается еще и индивидуальный оттенок, присущий отдельному гостиничному бизнесу.

Таким образом, на повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия оказывают влияние предоставление новых основных и дополнительных услуг, которые будут превосходить конкурентов по уровню качества и сервиса обслуживания, с минимальными затратами на их удовлетворение, при этом будут обеспечивать коммерческий успех.

1.2 Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности услуг гостиничного бизнеса

Из-за резко меняющегося рынка растёт конкуренция, и каждое гостиничное хозяйство старается перестраивать свою работу, вводя новые дополнительные услуги с ориентировкой на нового потребителя. Не только туристические города сталкиваются с таким фактором, как фактор сезонности, но и столичные гостиницы загружены не круглый год, хотя в Ташкент больше приезжают в деловые поездки и командировки. Свободно функционируют лишь те гостиницы, у которых есть постоянные клиенты.

Все эти факторы оказывают влияние на сокращение загрузок номерных фондов, и как следствие падение доходов гостиничного бизнеса, что в свою очередь создает конкурентную напряженность в поисках и борьбе за клиентов.

Для того, чтобы проанализировать конкурентные позиции гостиничного бизнеса на рынке услуг, необходимо выяснить ее сильные и слабые стороны, в совокупности с факторами, воздействующими на отношение потребителей к данной гостинице и, как результат произвести анализ её доли в продажах на конкретном рынке услуг.

Что понимают под факторами, влияющими на конкурентоспособность гостиничного бизнеса? Прежде всего – это характеристики и свойства системы, в рамках которых позиционирует себя данный бизнес.

Экономическая литература трактует понятие «фактор» следующим образом: «фактор – один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности» [4].

Иными словами, факторы способствуют превратить возможности в действительность, они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности.

Набор факторов, обеспечивает конкурентоспособность предприятия, использование их зависит: от целей исследования, от общей экономической и социальной ситуации, в которой они проводятся, от характера задач, которые предстоит решать и так далее.

Факторы оказывают влияние, как на повышение конкурентоспособности, так и на уменьшение конкурентоспособности. Следует отметить, что наличие только факторов недостаточно, чтобы обеспечить конкурентоспособность, необходимо эффективно их использовать.

Выделяют факторы конкурентоспособности: внешние (всеобщие) и внутренние (специфические, присущие данной фирме). К общим факторам можно отнести автомобильные дороги, капитал, кадровый состав, имеющий высшее образование. Специфические факторы – кадровый состав с узкой специализацией, база данных в определенных областях знания и другие, которые применяются, как правило, в одной отрасли.

В большинстве случаев, факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность гостиничного бизнеса, являются:

- финансовая устойчивость гостиницы;
- эффективная маркетинговая стратегия;
- конкурентоспособность предоставляемых услуг;
- рентабельность бизнеса и имидж отеля среди действующих и потенциальных клиентов;
- уровень квалификации персонала и компетентности руководства;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда;
- доступность источников финансирования.

На уровень конкурентоспособности и объёмы продаж гостиничных услуг оказывают влияние ряд следующих факторов:

1) Фактор месторасположения гостиницы, который обеспечивает удобный доступ к гостинице и привлекательность его окружения (развитая инфраструктура: доступность транспорта, близость пляжа и т.д.) для гостей.

2) Фактор удобства обслуживания, зависящий от дифференцированности, исходя из типов, размеров и цен спален, ресторанов, баров, мест для парковки и так далее.

3) Фактор уровня сервиса, характеризующийся ассортиментом предоставляемых услуг, наличие различного вида удобств, их стиль и качество. К этим услугам относятся: временное размещение (проживание); питание; услуги парикмахерских и салонов красоты; пользование сауной и другие услуги.

4) Репутация (имидж) гостиницы. Формирование благоприятного (или неблагоприятного) характера восприятия гостиницы. Создание имиджа включает такие компоненты, как: месторасположение гостиницы; инфраструктура; социальный статус его клиентуры; престижность предлагаемых услуг; этика и культура обслуживания; материальная составляющая (комфортная обстановка, удобная современная мебель и инвентарь, оформление холлов гостиницы и др.); фирменная форменная одежда персонала гостиницы, опрятный вид сотрудников; квалификация обслуживающего персонала и так далее.

5) Фактор цены. Отражение стоимости обслуживания. Потребителям свойственно интересоваться соответствием цен и качества услуги. Соответственно необходима эффективная ценовая политика (умение маневрировать ценой).

Для повышения загрузки и поднятия уровня доходности гостиничного бизнеса и возможности конкурировать с современными строящимися и действующими гостиницами сегодня необходимо в комплексе внедрять систему управления качеством. Однако практика показывает, что те технические условия для производства услуг, а именно: уютные номера,

общественные помещения, высокотехнологичное оборудование и т.д., уже не гарантируют стабильного дохода.

Необходимо сформулировать основные направления по совершенствованию предоставления услуг в гостиничном бизнесе:

- улучшать качество предоставляемых услуг;
- продумывать и совершенствовать продуктовую политику гостиничного бизнеса;
- создать новую торговую марку.

Качество продукции и услуг является одним из важнейших факторов в процессе производства и потребления гостиничных услуг.

Нельзя достигнуть своих основных целей без необходимого качественного обслуживания. Предоставлять и поддерживать качество обслуживания на должном уровне входит в основную задачу гостиничного предприятия, равно как и разработка стратегии по улучшению обслуживания.

Документ, который определяет взаимоотношения администрации, служащих гостиницы и клиентов – «Типовые правила предоставления гостиничных услуг на территории Республики Узбекистан» [5].

Согласно нормативным правовым актам предусмотрены обязательные требования к услугам, качество предоставляемых услуг должно соответствовать данным требованиям.

Особое место при определении конкурентной позиции в сегменте рынка занимает сервис. Отсутствие сервиса влечет за собой потерю потребительской ценности услуг, и они теряют свою конкурентоспособность. В гостиничном бизнесе сервис ассоциируется с таким ассортиментом услуг, который может обеспечить высокий уровень комфорта и позволяет удовлетворять самые разнообразные запросы клиентов, как бытового хозяйственного, так и культурного характера и принесет максимальный доход и прибыль.

Хорошо отлаженный сервис предоставляет возможность:

- сформировать перспективный, отличающийся стабильностью рынок для своих услуг;
- повысить конкурентоспособность своих услуг;
- бизнес превращается в прибыльное дело;
- приобретается высокий уровень имиджа (авторитет) гостиничного предприятия.

Такой важный фактор как материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории (классности гостиницы). К услугам материально-технической базы относятся: структура и состояние номерного фонда (удобная мебель, полнота комплектов качественного белья); лифты, спортивные площадки. К инженерно-техническому обеспечению относятся: водопровод, канализация, горячее водоснабжение, вентиляция, кондиционирование воздуха.

Что относится к прогрессивной технологии процесса обслуживания? Прежде всего, сюда можно отнести систему мероприятий, с помощью которых будет обеспечен высокий уровень комфорта, как бытовые, хозяйственные, так и культурные запросы клиентов:

- регистрация и расчёт клиентов;
- порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров;
- форма обслуживания торгового зала (ресторана, бара);
- рецептура приготовления блюд и напитков в ресторане и баре;
- высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала.

Факторы, характеризующие маркетинг

Результатом действия маркетинга являются основные экономические и финансовые результаты:

- расширение рыночной доли гостиничного бизнеса;
- деятельность персонала с полной отдачей профессионализма;

- увеличение объемов реализации услуг и, следовательно, повышение рентабельности от деятельности гостиничного предприятия;
- повышение отдачи основного капитала;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- повышение репутации предприятия сферы гостеприимства за счёт наиболее качественного обслуживания клиентов [6].

Маркетинговая политика способствует улучшению финансово-экономических показателей и решает задачи повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

Факторы привлекательности гостиничной услуги для потребителей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы привлекательности гостиничной услуги для потребителей

Факторы	Свойственные факторам характерные критерии
Цена	<ul style="list-style-type: none"> – уровень цены в соотношении с уровнем цен конкурентов; – доступность цены за оказываемые услуги; – эффективная ценовая политика в сравнении с политикой конкурирующей фирмы [7].
Качество	<ul style="list-style-type: none"> – наивысшее качество, предоставляемых услуг; – степень соответствия структуры и состояния номерного фонда требованиям, предъявляемым к средству размещения определенного уровня; – степень соответствия работ по оказанию гостиничных услуг требуемым нормам; – уровень квалификации персонала; – степень соответствия содержания зданий, сооружений, инженерно-технического и другого оборудования [7].
Организация обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> – уровень дизайна и содержательности интерьера гостиничного предприятия и территорий; – широта спектра дополнительных услуг; – доступность гостиничного предприятия и его услуг; – используемые способы и методы расчетов с потребителями [7].
Маркетинговое окружение	<ul style="list-style-type: none"> – эффективность рекламных мероприятий; – разработанность и известность бренда; – эффективность каналов сбыта [7].

В то же время следует различать конкурентоспособность товара или услуги с конкурентоспособностью самого гостиничного предприятия. Рассматривая конкурентоспособность гостиничного бизнеса нельзя не отметить тактические и стратегические факторы.

К факторам, обеспечивающим конкурентоспособность текущего периода времени относятся тактические факторы. Конкретные компоненты внешней и внутренней среды гостиничного предприятия, по которым предприятие будет превосходить ближайших конкурентов в пределах одного года.

Факторами, обеспечивающими конкурентные преимущества в будущем, являются стратегические факторы. Стратегические факторы обеспечивают уникальный бренд длительное время, удовлетворяют специфическим потребностям клиента, используется специфика способностей и ресурсов гостиничного предприятия, отличных от конкурентов, не поддающихся имитации. Связи этих факторов показаны на рисунке 1.

Конкурентные преимущества делятся на два типа: с более низкими издержками и специализация.

– с более низкими издержками – это значит, что предприятие использует меньшую сумму затрат на выполнение и реализацию услуг гостеприимства, при этом меньшую, чем конкуренты, и способно разрабатывать и выполнять услуги эффективнее своих конкурентов (стандартный набор услуг);

– под специализацией понимается способность удовлетворять особые потребности клиентов и получать за это более высокую цену в сравнении с конкурентами (услуги с высоким уровнем качества, особый набор потребностей, интересующий покупателей).

Основываясь на типе конкурентных преимуществ, выстраивается и соответствующая стратегия, обеспечивающая конкурентоспособность данного гостиничного предприятия.



Рисунок 1 – Структура стратегических факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность гостиничного предприятия

В соответствии с исследованиями М. Портера, определены три основные стратегии бизнеса, руководствуясь которыми, предприятия стараются достигнуть конкурентных преимуществ:

1) Стремиться стать производителем с низкими издержками производства, для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса.

2) Стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.

3) Сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества [3].

Для получения конкурентных преимуществ по М. Портеру: «необходимо решить одновременно как минимум три задачи: повысить качество и потребительских свойств продукта (услуги); добиться снижения издержек и при этом сохранить максимально приемлемый уровень цен; ориентировать свою продукцию на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена» [3].

На основании вышеизложенного можно выделить 4 группы тактических факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиничного хозяйства.

- 1) Факторы, характеризующие организацию.
- 2) Факторы, характеризующие услуги.
- 3) Факторы, характеризующие уровень обслуживания (сервис).
- 4) Факторы, характеризующие маркетинговую деятельность [6].

Расшифровка тактических факторов и их индивидуальных показателей сведена в таблицу 2.

Таблица 2 – Группа тактических факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия сферы гостеприимства

Группа факторов	Показатели факторов
Факторы, характеризующие предприятие	<ul style="list-style-type: none"> – репутация гостиницы; – качество обслуживания; – престижность; – имидж организации (в том числе марка); – кадровое обеспечение организации, повышение квалификации персонала; – финансовое состояние гостиницы, платежеспособность и финансовая независимость; – месторасположение гостиницы, инфраструктура, включающая в себя доступность к транспортному перемещению; – организация управления и др. факторы.
Факторы, характеризующие услуги	<ul style="list-style-type: none"> – цена (стоимость услуги); – классность услуг; – структура и состояние номерного фонда; – качество инженерно–технического обеспечения услуги; – качество хозяйственного обеспечения; – уровень безопасности оказываемых услуг (безопасность самого клиента и сохранность его имущества); – производственно-технологический потенциал.
Факторы, характеризующие обслуживание клиентов гостиницы	<ul style="list-style-type: none"> – комплексность основных услуг; – разнообразие вспомогательных и дополнительных услуг; – организационная культура гостиничного предприятия; – этика и культура обслуживания (оформление гостиницы и номерного фонда, фирменная одежда персонала и т.д.); – организация бронирования; – организация по приему и размещению; – организация расчетов с клиентами; – соблюдение стандартов обслуживания.
Факторы, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – методы продвижения услуг; – ценовая политика; – коммуникационная политика; – ассортиментная политика; – организация сбытовых возможностей (эффективное использование сбытовой сети); – работа с клиентами.

Несмотря на то, что Узбекистаном был взят активный курс на развитие туризма при исследовании проблематики конкурентоспособности организаций в сфере гостеприимства государства Узбекистан, можно обнаружить следующие проблемы:

- гостиничный сегмент не насыщен;

- гостиничное хозяйство обзавелось дорогими отелями;
- необходимость в разных категориях гостиниц (хостелы, гестхаусы, кемпинги и отели среднего класса);
- уровень сервиса не конкурентоспособен с уровнем сервиса зарубежных гостиниц;
- мало дополнительных и сопутствующих услуг;
- мало развита туристическая инфраструктура;
- в большинстве гостиниц довольно высокие цены, не соответствующие уровню комфорта и качеству предоставления услуг;
- отсутствие гибкой ценовой политики и т.д.

Таким образом, можно сказать, что гостиничное хозяйство включает в себя гостиничный комплекс (в виде гостиницы, мотеля, кемпинга, турбазы, пансионата и т.п.), который имеет определённый набор основных, дополнительных и сопутствующих услуг. Конкурентоспособность услуг обуславливается рядом факторов (критериев): месторасположение, культура обслуживания, уровень сервиса, имидж, цена, специализация в зависимости от сегмента рынка. Каждому покупателю свойственно иметь свои индивидуальные критерии оценки степени удовлетворения своих потребностей. Поэтому, конкурентоспособность обладает еще и индивидуальным оттенком.

1.3 Подходы к оценке конкурентоспособности и методы управления конкурентоспособностью гостиничного бизнеса

Для того, чтобы гостиничный бизнес стал успешным необходимо изучить рынок, сегмент рынка на котором будет функционировать данное гостиничное предприятие. Характер гостиничного рынка мало чем отличается от других рынков. На нём также имеется присутствие больших групп потребителей, которые отличаются от других потребителей своими предпочтительными вкусами и уровнем доходов. Даже у клиентов одной

гостиницы наблюдаются различия мотивации приобретения гостиничных услуг. Есть много примеров, когда клиентами одной и той же гостиницы являются бизнесмены, путешествующие туристы, и участники конференций. Понятно, что требование к уровню цен на один и тот же продукт гостиницы у них будет различным. Произвести анализ особенностей различных групп потребителей и их потребности к конкретным гостиничным услугам, что поможет значительно повысить эффективность управления гостиницей и получить дополнительно доходы от их продаж.

Подходы к оценке конкурентоспособности гостиничного бизнеса могут быть разнообразными, как и методы оценок. Этапы наиболее простого в применении метода: первый этап заключается в разработке списка главных оценочных показателей; на втором этапе выставляют балльные оценки показателей по определенной шкале; на третьем этапе заключительном суммируются эти оценки. Наибольшая сумма баллов будет соответствовать наиболее конкурентоспособной услуге.

В литературе достаточно широко описываются методы оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия. Наиболее широко известна методика профессора бизнеса М. Портера. Его метод позволяет определить конкурентоспособность гостиничного предприятия как способность успешного оперирования на конкретном рынке (сегменте рынка), и в данный период времени.

Суть метода заключается в пяти факторах, которые, по мнению Портера: «наибольшим образом, оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия» [8]:

- борьба с существующими конкурентами;
- угрозы появления новых конкурентов;
- власть поставщиков;
- возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;

– угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов) [8].

Проанализировать сильные и слабые стороны своего предприятия и возможности и угрозы предприятий конкурентов, можно сделать с помощью SWOT–анализа. На основе модели Портера, Американская ассоциация управления выработала контрольный лист SWOT–анализа, по которому можно также произвести оценку сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе. Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. По данной методике оценки конкурентоспособности затруднительно произвести сравнительный анализ конкурентных преимуществ предприятия, из-за отсутствия интегрального показателя.

Такая методика как «4P», оценивающая конкурентоспособность отличается от предыдущей тем, что даёт возможность получения количественной оценки, например, от 1 до 5 баллов, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Метод «4P» позволяет применить сравнительный анализ, при помощи которого имеется возможность провести анализ своего предприятия и предприятий конкурентов. Факторами, рассматриваемыми в данном анализе, выступают: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Недостатком проведения данного анализа является то, что может сказаться фактор предвзятости, поскольку проводится оценка экспертами.

Метод оценки конкурентоспособности путём составления функциональных карт аналогичен предыдущему методу и имеет такой же недостаток. Этот метод основан на совмещении метода «4P» с сегментированием рынка. Экспертами проводится оценка отдельных категорий конкурентоспособности, при этом рассматривают основные сегменты рынка, на которых берут во внимание приоритеты потребителей [9].

В качестве достоинств данного метода можно считать:

1) Имеется возможность уточнять, какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого.

2) Определять приоритеты, разрабатывая план по повышению конкурентоспособности предприятий.

3) Имеется возможность установить, какие параметры требуют улучшения качества предоставляемой услуги, чтобы обойти своих конкурентов по качеству предоставления услуги и приспособить ее к требованиям потребителей данного сегмента.

При анализе конкурентоспособности услуги используют как качественную, так и количественную информацию. При необходимости получить наглядную информацию и возможности контроля качественным характеристикам придают количественную форму выражения. В этом случае пользуются балльными оценками, которые получают при проведении экспертного метода. Особо широкое распространение метод экспертных оценок получил при выполнении практической части маркетинговой политики, чтобы придать характер обоснованности, достоверности и пригодности. Это необходимо при решении сложных рыночных задач.

Оценка конкурентоспособности услуг проводится с использованием различных показателей таких как:

1) Через экономические показатели выражается цена потребления.

2) Организационные показатели – характеризуют условия предоставления услуги.

3) Классификационные показатели – выражают принадлежность к определенному виду, классу услуг.

4) Нормативные – показывают соответствие услуги нормам, стандартам и правилам.

5) Конструктивные – демонстрируют технические решения.

6) Эргономические – отражают соответствие услуги свойствам человеческого организма и психики.

7) Социальные – с помощью них отражается соответствие услуги особенностям личности, социальной группы и общества в целом.

8) Эстетические – характеризуют способность услуги вызвать положительные эмоции при зрительном восприятии условий ее предоставления [10].

Рассмотренные выше методы оценки конкурентоспособности гостиничного бизнеса позволяют осуществлять всесторонний анализ этих свойств и показателей, что в свою очередь, даёт возможность определить основные направления повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Постоянно возрастающая конкуренция заставляет использовать инновационные методы и технологии в деятельности гостиниц, повышать качество услуг и обслуживания, предъявлять требования к квалификации гостиничного персонала и т.д. Всю деятельность, ориентированную на повышение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса можно разделить на несколько основных направлений (таблица 3).

Таблица 3 – Внутренние и внешние перспективные направления повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

Тип	Направление	Комплекс действий
Внутренние	Технико-организационное	улучшение качества материально-технической базы
		оптимизация организационной структуры
		оптимизация технологических процессов
		управление ассортиментом услуг
	Гуманитарное	повышение качества услуг и обслуживания
		создание корпоративной культуры
		создание системы мотивации персонала
		ориентация на гостя
Внешние	Организационное	создание гостиничных сетей
		диверсификация бизнеса [11]

Существенное повышение конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства возможно путём реализации эффективных системных подходов. Для этого необходимо определить основные ключевые направления.

Наилучшим вариантом для роста уровня конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса может стать:

- создание нового направления деятельности предлагаемых услуг;
- организация выходит первой на рынок с новой услугой;
- занимает лидирующее положение в сегменте рынка (не имеет конкурентов);
- создание спроса на свои услуги;
- формирование ассортимента и цены.

Для решения сложных проблем, которые возникают в области управления предприятиями по оказанию гостиничных услуг, используют различные методы управления.

1) Метод управления доходностью (YM – Yield management). Данный метод позволяет решить проблему согласованности спроса и предложения. В чем же суть данного метода? С помощью данного метода можно определить лучшую ценовую политику. Это необходимо для оптимального достижения значения прибыли. Основным принцип данного метода заключается в прогнозировании спроса по каждому сегменту рынка. При этом используют модель оптимизации. Гостиничные места распределяются между потребителями таким образом, что позволяет получить оптимальный совокупный доход [12].

Применяя технологию YM, гостиница предоставляет одинаковые номера, но по различным ценам, тем самым стремится к состоянию, когда клиент покупает номер по максимально высокой цене. Наиболее эффективен метод управления доходами, когда наличествует высокая конкуренция на рынке и высокая загрузка гостиниц [12].

2) Дифференцированное ценообразование. Применение различных тарифов для разных сегментов потребителей. Максимальная базовая цена устанавливается для клиентов, не делающих предварительного бронирования, то есть для клиентов, осуществляющих покупку услуг «от

стойки». По отношению к прочим тарифам применяют соотношение «спрос – предложение» [12].

3) Система распределения квот для сбытовых партнеров гостиницы. При использовании этого метода менеджменту гостиницы необходимо иметь точный прогноз рыночной ситуации, поскольку квоты распределяются предварительно по фиксированным ценам, и это в свою очередь ограничивает возможность изменить предложение, если последует изменение спроса, и гостиница может понести убытки.

4) Резервирование некоторой доли гостиничного фонда. Осуществляется задержка бронирований, чтобы проводить продажу номеров «от стойки». Данный метод приведет к хорошим результатам при наличии постоянных клиентов, которые способны забронировать места в последний момент, либо максимально заинтересованы в получении услуги. Чаще всего такие клиенты готовы заплатить высокую цену, и предоставление услуг подобным клиентам приносит максимальный доход гостинице. Есть риск, что номера могут остаться свободными при имеющемся потенциальном спросе на них. Поэтому менеджменту следует своевременно сделать точный прогноз.

5) Применение штрафных взысканий, если вовремя не отменено бронирование и не приезд туристов. Гостиницы не намерены нести убытки и предусматривают штрафные санкции, размер которых определяется по ситуации.

6) Добавочное бронирование или *overbooking*. Для предотвращения возможных убытков, которые порой возникают из-за поздней отмены бронирования, либо не приезда гостей менеджмент гостиницы осуществляет добавочное бронирование сверх имеющихся в наличии номеров. Такой прием позволяет снизить риск не дозагрузки номерного фонда. Приезд всех клиентов обязывает администрацию предоставить альтернативное размещение, в случае отсутствия такового выдать компенсацию.

7) Купирование продажи номеров – блокировка (stop – sale). Данный способ применяют гостиницы, которые имеют номерной фонд различной ценовой категории. Для стимулирования продажи номеров «люкс» (более дорогих), приостанавливается продажа номеров стандартной категории (эконом класса). При этом повышается средняя стоимость продаваемых номеров.

8) Компенсирование загрузки номеров. Осуществляется бронирование на более продолжительный срок в периоды, граничащие с периодом высокого спроса. Так, например, наиболее повышенный спрос в выходные дни. В этом случае гостиница осуществляет бронирование на выходные дни при условии, что срок проживания в гостинице продлится и на будничные дни [12].

9) Прекращение обязательств по продаже номеров по контрактной цене. При заключении долгосрочных контрактов с коллективными клиентами гостиницы гарантируют предоставление клиентам контрактной низкой цены до продажи последнего номера, даже, несмотря на высокий спрос и возможность продать эти номера по более высокой цене. В контрактах предусматривается возможность прекращения обязательств. Это делается для того, чтобы гостиница имела возможность получить более высокую прибыль, предложив эти номера в открытую продажу по более высокой цене [12].

10) Рекомендуются номера с высоким ценовым рангом. Делается предложение клиенту, который осуществляет приобретение услуги «от стойки», занять номер более высокой ценовой, чем тот, который он хотел приобрести [12].

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности, снижения средней цены продажи вынудит менеджмент гостиниц изменять стратегии управления, находить и применять новейшие технологии по увеличению доходности.

2 Оценка конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса пансионата «Олтин олма»

2.1 Краткая характеристика пансионата «Олтин олма»

Полное фирменное наименование – АО «Алмалыкский ГМК» пансионат «Олтин олма».

Пансионат «Олтин олма» (с узбекского языка переводится как золотое яблоко), находится по адресу: Республика Узбекистан, Ташкентская область, посёлок Бокачуль. Организационная структура пансионата представлена в приложении А.

Пансионат принадлежит АО «Алмалыкский ГМК», находится по адресу: Республика Узбекистан, Ташкентская область, г. Алмалык, ул. А. Темура, 53, и входит в состав его структурного подразделения УСО [13].

Организационно-правовая форма и вид собственности: АО «АГМК» – это коммерческая организация акционерного типа.

АО «АГМК» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава.

Сфера деятельности пансионата «Олтин олма» включает в себя предоставление гостиничных и ресторанных услуг. Номерной фонд пансионата составляют 52 комнаты. Из них 20 люксов, 15 полулюксов и 17 одноместных номеров.

Рынки сбыта товаров (услуг)

Пансионат «Олтин олма» в первую очередь должен был предоставлять свои услуги работникам АО «Алмалыкский ГМК», но руководство комбината разрешило пользоваться пансионатом не только своим работникам, но и другим организациям и частным лицам.

Следует отметить, что увеличению наполняемости пансионата способствует реструктуризация в сфере раздачи путёвок среди работников

АГМК. Так, до 2014 года, было три заезда по два дня в неделю, что составляло 50% от общей загрузки пансионата, после реструктуризации добавились путёвки по шесть и четыре дня, и наполняемость пансионата отдыхающими от АГМК достигло 70%. Оставшиеся 30% распределяются среди частных лиц или сторонних организаций. Также надо отметить, что сотрудники АО «АГМК» и члены их семей приобретают путёвки в состав которых включены проживание и питание. Сторонние лица и организации оплачивают только стоимость номера, питание в случае необходимости они могут заказывать в ресторане, оплата производится по предоставленному счёту.

Таким образом, динамику развития пансионата можно выразить количеством отдыхающих и представить в виде гистограммы (рисунок 2).

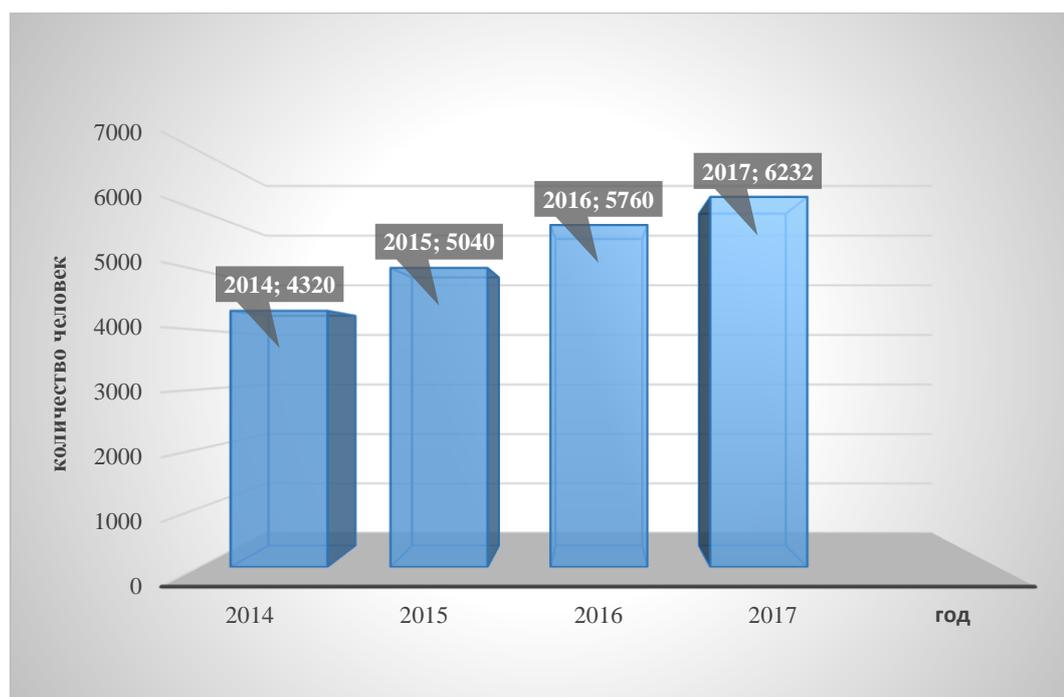


Рисунок 2 – Количество отдыхающих в пансионате «Олтин олма» 2014–2017гг.

По рисунку 2 мы можем увидеть, что количество отдыхающих с 2014г к 2017г выросло на 1912 человек.

Тем не менее, как и на другие гостиницы, и пансионаты, на пансионат «Олтин олма» сильно влияет сезонность. 95%-100% загрузка пансионата

достигается в летний (июнь, июль, август) и зимний (декабрь, январь) периоды.

Миссия пансионата: быть лидером в сфере гостиничных услуг и наиболее предпочтительным выбором для гостей.

Пансионат всегда готов к приёму как сотрудников АО «АГМК», так и индивидуальных гостей, и туристических групп.

Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Это многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих гостей. Важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Расценки на проживание представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Расценки на проживание в пансионате «Олтин олма»

Наименование показателей	Ед.изм.	Цена без учета НДС, (узб.сум)		
		люкс 2-местный	полулюкс 2-местный	полулюкс 1-местный
– с подселением для работников комбината	сум/койко- день	220500	157500	–
– с подселением для сторонних организаций и физических лиц	сум/койко- день	220500	157500	–
– без подселения для работников комбината	сум/койко- день	441000	315000	178500
– без подселения для сторонних организаций и физических лиц	сум/койко- день	441000	315000	178500

Основные услуги – это проживание и питание в пансионате. Приезд в гостиницу, и убытие из неё, оформляются в круглосуточном режиме. Организации общественного питания, связи и бытового обслуживания для размещённых в гостинице лиц, и проживающих в ней, обслуживают вне очереди.

К основным услугам, которые не оплачиваются дополнительно, относятся такие виды услуг как: оказание по вызову скорой помощи; возможность пользоваться медицинской аптечкой; обеспечение доставки в номер корреспонденции при её получении; подъём в определённое время;

оказание услуг в предоставлении кипяченой воды, иголок с нитками, один комплект посуды и столовых приборов.

Помимо постоянных и неоплачиваемых услуг, гостиницей предоставляется целый комплекс разнообразных дополнительных услуг, оплачиваемых дополнительно (таблица 5). По ассортименту и качеству предоставляемых платных дополнительных услуг гостинице присвоена соответствующая требованию категория.

В сервис гостиницы входит также и система мер, которая обеспечивает максимальный уровень комфорта, удовлетворяет различные бытовые и хозяйственные требования клиентов. В принцип сервиса заложен не только принцип спроса (что хочет гость), но и принцип предложения (гостиницей предлагаются новые услуги, а гость вправе выбирать, какими услугами пользоваться). Существует принцип не навязывания услуг. Клиент имеет право отказаться от оплаты услуги, если она не предусмотрена в договоре.

Таблица 5 – Расценки на дополнительные услуги в пансионате «Олтин олма»

Наименование	Ед.изм.	Для работников АО «АГМК»	Сторонним организациям и частным лицам
Бассейн (зимний, летний) (1 чел.)	1 час	2000	6000
Тренажёрный зал (1 чел.)	1 час	3000	5000
Гидромассажный комплекс «Джакузи» (на 2 чел.)	1 час	5000	10000
Сауна (группа не менее 5 чел.)	1 час	4000	9000
Бильярд (на 2 чел.)	1 час	3000	10000
Настольный теннис (на 2 чел.)	1 час	2000	4000
Большой теннис (корт)	1 час	3000	8000
Прокат 2-х ракеток с мячом	1 час	2000	5000
Въезд на территорию пансионата		бесплатно	4000
Дискобар (вход)		бесплатно	7000
Пользование пляжем			
а) вход 1 чел.		бесплатно	6000
б) въезд автомашины без пассажиров		бесплатно	4000

2.2 Анализ внешней среды пансионата «Олтин олма»

В основу анализа внешней среды включаются: влияние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда и ресурсы, инфраструктура, социальная составляющая общества и тому подобное.

Анализ внешней среды пансионата «Олтин олма» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ внешней среды пансионата «Олтин олма»

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
1. Экономический	Рынок гостиничных услуг в Узбекистане находится на этапе роста, о чем свидетельствуют его ежегодные высокие темпы роста (до 15% и прогнозируется 10% до 2020 года) [14].	Под действием этого фактора идет усиление конкуренции между гостиничными хозяйствами. Предприятию приходится снижать цены и осуществлять поиск путей обеспечения устойчивого конкурентного положения на рынке.
2. Социокультурный	Рост уровня жизни и доходов потребителей приводит к росту потребления гостиничных услуг и положительно влияет на деятельность пансионата.	Вместе с тем растут требования, предъявляемые потребителями к качеству и ассортименту услуг.
3. Научно–технический	Для того чтобы быть конкурентоспособным, пансионату необходимо соответствовать все более возрастающим требованиям к технологии и оборудованию.	Необходимо пристально следить за изменениями и новшествами в этой сфере, работать в тесном контакте с научно–техническими специалистами, внедрять в производство новые технологии, совершенствовать свои услуги.
4. Международные события	В последнее время налаживаются торгово–экономические связи Узбекистана со многими странами дальнего и ближнего зарубежья.	Развитие сферы туризма влечет за собой рост числа новых гостиничных хозяйств, в результате чего повышается конкуренция.

Продолжение таблицы 6

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
5. Политико–правовой	Деятельность гостиничных хозяйств предусмотрена законами и законодательными актами. Для повышения качества реализуемых услуг государством предусмотрено лицензирование и сертификация. Предприятию в своей деятельности надлежит обеспечить соблюдение защиты прав потребителей, обеспечение безопасности труда, времени работы, и минимальной заработной платы.	Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них – расположение администрации, законодательных органов в отношении гостиничного бизнеса.
6. Поставщики	У предприятия длительные и выгодные связи с поставщиками.	Получение ресурсов из других стран выгодно с точки зрения цен, качества и количества, но одновременно опасно усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.
7. Конкуренты	Основными конкурентами являются пансионат «Металлург», пансионат «Горняк»	Хотя в настоящее время пансионат «Олтин олма» является лидером гостиничного рынка в регионе, следует внимательно следить за деятельностью основных конкурентов, не уступая им ни в качестве услуг, ни в цене, всячески совершенствоваться и развиваться, и таким образом сохранять свои позиции на рынке.
8. Потребители	Целевая аудитория гостиничных услуг пансионата «Олтин олма» довольно обширна.	Потребители стали более внимательны к качеству услуг (20% стоимости, если есть гарантия качества).
9. Рынок рабочей силы	Сегодня рынок труда в Узбекистане прошел начальную стадию становления. Сформировались региональные рынки. Возросла инициатива и предприимчивость большинства наемных работников. Достаточно быстрыми темпами развивается структура подготовки и переподготовки кадров.	В условиях растущей конкуренции всё также востребованы высококвалифицированные кадры.

Пансионату для того, чтобы быть конкурентоспособным непременно нужно регулярно изучать своих конкурентов, разрабатывая и соблюдая конкретную рыночную стратегию и тактику.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, пансионат может правильно оценить и укрепить свой производственный потенциал и определить свою стратегию таким образом, чтобы правильно сориентировать пансионат на миссию и достижение поставленных целей, правильно оценить внутреннее состояние пансионата и будущее изменение факторов внешней среды. Для этого составляем SWOT–анализ, результаты которого позволят пансионату «Олтин олма» выработать стратегический план, определяющий направление и способы достижения поставленных целей [10].

Цель SWOT–анализа: «предоставление выводов о сильных и слабых сторонах деятельности организации в связи с внешними возможностями и угрозами» [15].

1) Сильные стороны пансионата:

– удобное расположение пансионата: пансионат находится в горной местности, на берегу Чарвакского водохранилища, в семидесяти километрах от города Ташкента, позволяет клиентам добраться в пансионат, благодаря большому выбору таксомоторных услуг и предоставления автобусов для работников комбината;

– развитая инфраструктура пансионата;

– известный лидер рынка (немалый срок работы в сфере туристического бизнеса);

– широкий ассортимент услуг для отдыха (танцевальный зал, зимний и летний бассейны и так далее);

– безупречный имидж пансионата на туристских рынках Узбекистана;

– возможности для проведения конференций республиканского и международного уровня, банкеты, встречи и другие мероприятия (наличие конференц-зала);

– согласованная работа со всеми службами пансионата;

- возможность установления регулярности посещения гостями пансионата;
- возможность сегментирования клиентов по интересам;
- индивидуальный подход к клиентам пансионата (максимальное удовлетворение потребностей, запросов и нужд клиента, например, бронирование билетов);
- высококвалифицированный управленческий персонал;
- получение полной информации о клиентах (пол, возраст, город прибытия, цели прибытия и другие необходимые данные).

2) Слабые стороны деятельности:

- слабая маркетинговая политика плохо сказывается на имидже пансионата (отсутствие рекламной компании);
- отсутствие отдела связи с общественностью;
- неудобное расположение номерного фонда затрудняет перемещение по гостинице;
- фактор сезонности (зависимость загрузки гостиницы от сезонов года);
- дальнейшее расположение гостиницы от аэропорта и железнодорожного вокзала;
- отсутствие гибкой системы скидок и индивидуального подхода к гостю;
- плохое оснащение некоторых номеров для пансионата такого класса;
- централизованная система по принятию решений, что затрудняет оперативность выполнения производственных задач своевременно. Недостаточны полномочия у руководителей служб, от которых требуется быстрое реагирование;
- большой процент приходится на индивидуального клиента (гостиничный комплекс ориентирован на работников комбината, исходя из количества мест).

3) Возможности:

- внедрение новых технологий (интерактивное телевидение, высокоскоростной интернет, установка АСУ);
- улучшение маркетинговой политики приведет к большому спросу отеля;
- выход на новый уровень (на рынки СНГ);
- выход на рынок бизнес – туризма (семинары, конференции);
- увеличение числа рабочих мест (привлечение к работе дополнительного менеджера);
- расширение диапазона предоставляемых услуг;
- реконструкция (после проведенной реконструкции должно быть сочетание положительного имиджа, повышение категории при низком уровне цен);
- применение системы мотивации к персоналу пансионата;
- регулярное повышение уровня квалификации персонала (периодическая аттестация, участие персонала в тренингах, семинарах, обучающих программах по повышению качества обслуживания клиентов).
- увеличение привлечения постоянных гостей.

4) Угрозы:

- нестабильность экономической среды;
- политические факторы (таможенные и пограничные формальности);
- макроэкономические показатели деятельности государства, способные неблагоприятным образом повлиять на деятельность пансионата;
- высокая и нечестная конкуренция демпинг цен (пяти и четырех звездные гостиницы учреждают цены по категории трех звездных);
- финансовый кризис может спровоцировать банкротство;
- возможный выход на рынок конкурентоспособных компаний, активируются имеющиеся конкуренты (увеличение вложений инвестиций в курортную сферу);

– возможное давление со стороны поставщиков (угроза поднятия цен на поставляемую продукцию). Следовательно, угроза снижения прибыли.

Выявив сильные и слабые стороны пансионата, мы выявили те нюансы, которые находятся в благоприятной позиции, и нам необходимо поддерживать их на должном уровне, а также нюансы, реформирование которых поможет ускорить процесс совершенствования пансионата и избежать потери имиджа.

Составим матрицу SWOT для пансионата «Олтин олма» (таблица 7)

Таблица 7 – SWOT–анализ пансионата «Олтин олма»

	О – возможности	Т – угрозы
Внешние факторы. Внутренние факторы	Внедрение новых технологий. Выход на новый уровень (на рынки СНГ) Расширение диапазона предоставляемых услуг	Нестабильность экологической среды. Таможенные и пограничные формальности. Приход на рынок конкурентоспособных компаний.
S – сильные стороны.	Сила и возможности.	Сила и угрозы.
1. Развитая инфраструктура. 2. Известный лидер рынка. 3. Безупречный имидж пансионата. 4. Сегментирование клиентов по интересам. 5. Удобное расположение у моря. 6. Высококвалифицированный руководящий персонал. 7. Привлекательная цена на размещение и конференц услуги.	1. Безупречный имидж пансионата 2. Популярное место отдыха 3. Развитая инфраструктура	1. Пансионат расположен рядом с сильными конкурентами, но его преимущества позволяют занимать лидирующие позиции среди конкурентов. 2. Заявка на определённый статус и уровень обслуживания привлекают постоянных гостей бизнес уровня.
W – слабые стороны.	Слабости и возможности	Слабости и угрозы
1. Фактор сезонности. 2. Отсутствие отдела маркетинга	1. Отсутствие стандартов обслуживания негативно сказывается на загрузке пансионата и не даёт возможности привлечь новых клиентов, в том числе и иностранных туристов.	1. Отсутствие отдела маркетинга не позволяет заниматься рекламной деятельностью, что может сказаться на притоке новых туристов.

Выводы по SWOT–анализу:

Сильные стороны и возможности

Поскольку у пансионата «Олтин олма» имеется опыт работы на туристическом рынке, со сформированным положительным имиджем пансионату можно осваивать новые для себя рынки, например, рынки СНГ и в свою очередь продолжать завоевывать большую долю рынков тех стран, на которых он уже находится.

Сильные стороны и угрозы

Стратегия пансионата направлена на использование ее сильных сторон для устранения угроз.

Конкурентоспособные цены отличают особенность пансионата от других конкурирующих с ним туристических гостиниц и помогающие ему выжить в условиях жесткой конкуренции, заняв свою долю рынка.

Слабые стороны и возможности

Стратегия выстроена таким образом, что позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости компании.

Основная слабость пансионата заключается в зависимости загрузки гостиницы от сезонов года. При решении этой проблемы потребуются решение ценообразования по сезонам года и создание дополнительных конкурентоспособных услуг.

Отсутствие штатной единицы специалиста по маркетингу можно решить, создав отдел маркетинга.

Слабые стороны и угрозы

В связи с жесткой конкуренцией, характерной для туристического рынка не достаточно отличаться только низкими ценами. Пансионат может приобрести имидж низкой категории гостиницы, что в свою очередь скажется на отсутствии солидных клиентов, ориентированных на достойный сервис. Завоевать заново имидж окажется сложнее.

Присутствие сильных конкурентов делает пансионат уязвимым. В этой связи пансионату необходимо создать из своих сотрудников такую

единую команду, которая будет работать на благо общей цели. В обратном случае пансионату затруднительно будет выбиться в лидеры в своей индустрии и удержать свою доминанту на достойном уровне.

2.3 Анализ внутренней среды пансионата «Олтин олма»

Внутренняя среда характеризуется потенциалом предприятия, его производственными и маркетинговыми возможностями. К внутренней среде относятся элементы и характеристики, находящиеся внутри самого предприятия.

Проанализируем внутреннюю среду пансионата «Олтин олма» с помощью модели «7S» МакКинси

Оценка внутренней среды компании, нужна для определения ключевых факторов решения проектов. Фирма МакКинси разработала систему оценки принципов в семи областях деятельности организации для оценки внутренней среды:

- стратегия (strategy);
- структура (structure);
- принципы, позиция и философия (shared value);
- подходы к штабной деятельности и её ориентированность на персонал (staff);
- административная практика, процедуры ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационное искусство, возможности и отличительные преимущества (skills);
- стиля руководства (style) [16].

Организационная структура пансионата «Олтин олма» представлена в приложении А.

Тип структуры управления – линейно–функциональный.

Преимущества: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. Высвобождение линейных руководителей от решений большинства вопросов, связанных с планированием финансовых отчётов, материально-техническим обеспечением и др. Связи построены по принципу иерархической лестницы (руководитель-подчиненный), когда некоторый работник подчиняется непосредственно лишь одному руководителю.

Недостатки: каждое звено чрезмерно заинтересовано в результатах своей узкой цели, а ответственность за общие результаты несут только на высшем уровне.

Общая численность персонала составляет 95 человек.

Основные методы управления в пансионате – экономические методы управления (система заработной платы и премирование).

В процессе управления организацией большая роль отводится организационно-распорядительным методам управления. В основе этих методов – дисциплина, ответственность, власть, принуждение.

Организационное регламентирование устанавливает правила, которые обязательны для исполнения и определяют содержание и порядок всей организационной деятельности.

Распорядительные методы на предприятии реализуются в следующем виде:

- приказы;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажи;
- команды;
- рекомендации.

Так как в процессе управления участвуют люди, то особенность социальных отношений и отражающих их соответствующих методов управления важны и имеют тесную взаимосвязь с другими методами

управления. В качестве примера применения социально–экономических методов в управлении могут быть следующие элементы кадровой политики пансионата «Олтин олма»:

- выплата пособий при рождении ребенка;
- выплата пособий при смерти родственников;
- организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, 8 марта и т.д.).

Анализ стиля и методов руководства. Стиль руководства можно определить с помощью концепции, предложенной Блейком и Моутон. Управленческая решетка Блейка-Моутона – представляет собой решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства (рисунок 3).

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями [17].

Для определения существующего стиля руководства по управленческой решетке Блейка-Мутона в компании проводилось тестирование руководителя предприятия. В тесте (Приложение Б) оценивались такие аспекты, как: взаимоотношения руководителя с подчиненными; атмосфера в коллективе; поощрения за хорошую работу; текучесть кадров; эффективность продаж и т.д. Обработка результатов показала, что стиль руководства в пансионате «Олтин олма» можно определить, как «власть-подчинение», которая находится в точке (4; 6), под этим подразумевается, что задачам бизнеса уделяется большее внимание, чем людям [18].

Согласно теории «Х» Дугласа Мак Грегора руководителя пансионата «Олтин олма» можно охарактеризовать, как автократичного лидера, он считает, что: «наивысшая эффективность достигается в тех случаях, когда сотрудники выполняют свою работу в соответствии с имеющимися инструкциями. По мнению руководителя пансионата «Олтин олма»

авторитарный стиль управления более эффективен, по сравнению с демократическим».



Рисунок 3 – Управленческая решетка Блейка–Моутона [19]

Корпоративная культура:

«Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации» [20]. Применяя аналитическую модель организационной культуры, предложенную Ч. Хэнди на предприятии, можно предположить, что для пансионата наиболее применима «культура роли / должности» – это классическая бюрократия, для которой характерны наличие сильных специализированных элементов, высокая степень формализации и стандартизации. Организации, культивирующие власть должности, преуспевают в стабильных условиях, но испытывают трудности при необходимости изменений, поскольку про них можно сказать, что они

больше функционируют, чем стремятся к какой-то цели. Приветствуются такие психологические черты как профессионализм и надежность, а вот независимость и инициативность – не в чести [21].

С помощью анкеты Р. Харрисона (Приложение В) было проведено исследование мнения 12 сотрудников организации о характеристиках культуры организации [22].

Построим диаграмму на основе данных этой анкеты – рисунок 4

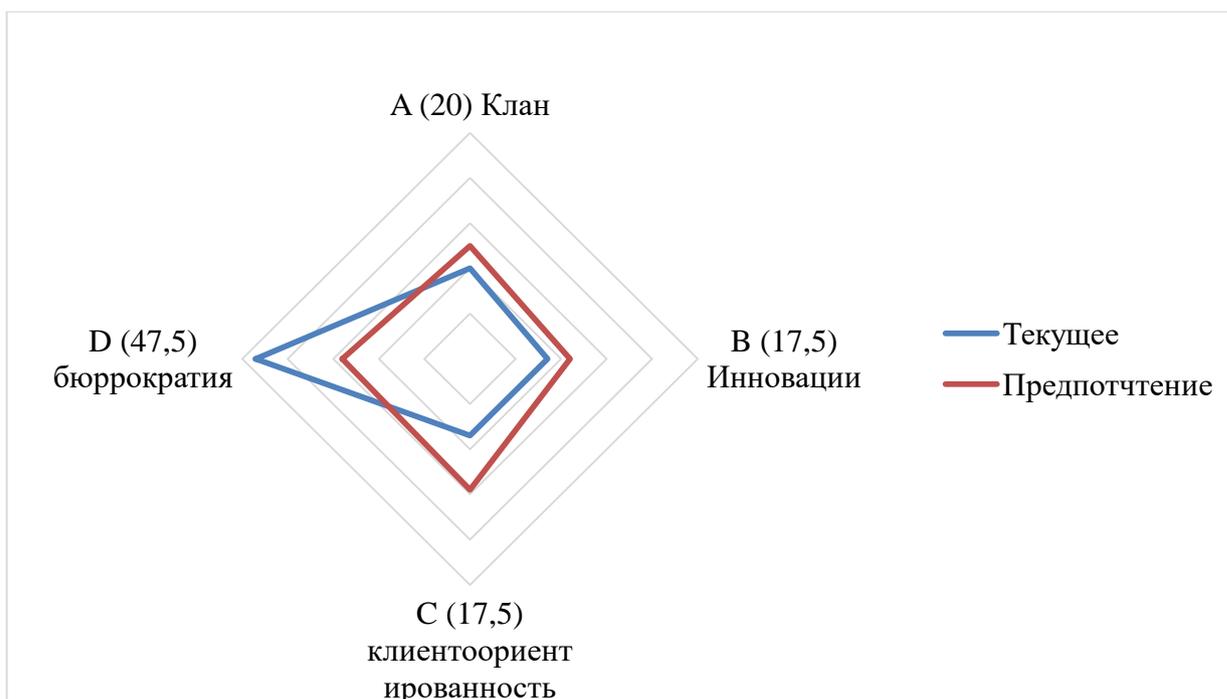


Рисунок 4 – Диаграмма организационной культуры пансионата «Олтин олма»

Полученная диаграмма показывает, что организационный тип культуры является бюрократическим. Решения принимаются руководством, что может как положительно, так и негативно сказываться на внедрение новых технологий. В данной ситуации управляющий организацией может подавлять инновационные идеи сотрудников, а может и хорошо контролировать производственный процесс.

В SNW-анализе анализируются сильные (Strength), нейтральные (Neutral) и слабые (Weakness) стороны организации. Согласно практике, при стратегическом анализе внутренней среды организации в виде нейтральной

позиции лучше выбирать показатели среднерыночного состояния для данной определенной ситуации (таблица 8) [23].

Таблица 8 – SNW–анализ пансионата «Олтин олма»

Значимые параметры в деятельности организации	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
1. Обучение персонала	o		x
2. Мотивация и стимулирование персонала	o		x
3. Текучесть кадров	o		x
4. Квалификация персонала	o	x	
5. Оценка качества работы персонала	o		x
6. Социальный пакет	x		
7. Организация планирования	o		x
8. Уровень технической оснащенности	x		
9. Организация маркетинга на предприятии	o		x
10. Организационная структура предприятия	x		
11. Конкурентоспособность продукта, в том числе:			
Размещение	x		
Питание	x		
Дополнительные услуги	o		x
12. Имидж (деловая репутация) предприятия	x		
13. Психологический климат в коллективе	o		x
14. Финансовая устойчивость предприятия	o		x
15. Территориальное расположение	x		
16. Ценовая политика	o		x
17. Объемы продаж (загруженность гостиницы)	o		x
18. Отношения с поставщиками	x		
19. Ориентация на потребителя	o		x
20. Стратегия развития предприятия	o		x

В таблице 8 x – занимаемая компанией позиция, o – позиция, к которой компания стремится.

Таким образом, после проведения SNW-анализа в целом можно сделать следующие выводы:

Положительные показатели – полный социальный пакет согласно ТК РУз, конкурентоспособность продукта (размещение и питание), имидж предприятия, организационная структура предприятия, территориальное расположение, отношения с поставщиками (длительные и прочные связи).

Отрицательные показатели – отсутствует стратегия развития предприятия, не проводится обучение персонала, персонал не мотивируется

и не стимулируется, в связи с этим наблюдается высокая текучесть кадров, низкая загруженность гостиницы, нет индивидуального подхода к потребителю услуг. Организация не проводит маркетинговых исследований, нет четкого плана мероприятий по рекламе, не проводится обратная связь, что является важным фактором. В целом можно сделать вывод, что отсутствие маркетинговой деятельности организации не способствует повышению конкурентоспособности компании.

2.4 Анализ финансового состояния пансионата «Олтин олма»

Основные финансовые показатели деятельности пансионата «Олтин олма» представлены в таблице 9

Таблица 9 – Основные финансовые показатели пансионата «Олтин Олма»

Показатели	Год			Изменение +/-		Темп роста	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от продажи продукции (услуг), тыс. сум	840 375	864 575	871 300	24 200	6 725	102,9	100,8
Себестоимость проданной продукции	739 530	770 816	800 350	31 286	29 534	104,2	103,8
Валовая прибыль, тыс. сум	100 845	93 759	70 950	-7 086	-22 809	92,9	75,8

Из таблицы 9 можно сделать следующий вывод: несмотря на рост выручки из года в год, валовая прибыль уменьшается за счёт растущей себестоимости продукции. Так выручка в 2017 году выросла на 24 200 тыс. сум по сравнению с 2016 годом, а себестоимость продукции увеличилась на 31 286 тыс. сум. Аналогичная ситуация в 2018 году: выручка в 2018 году выросла на 6 725 тыс. сум по сравнению с 2017 годом, а себестоимость продукции увеличилась на 29 534 тыс. сум.

Валовая прибыль не растёт, а уменьшается: в 2017г. по сравнению с 2016г. валовая прибыль уменьшилась на 7 086 тыс. сум, а в 2018г. по сравнению с 2017г. на 22 809 тыс. сум.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$(2016г) R_{п} = (100\ 845 \text{ тыс. сум} / 840\ 375 \text{ тыс. сум}) \cdot 100\% = 12\%$$

$$(2017г) R_{п} = (93\ 759 \text{ тыс. сум} / 864\ 575 \text{ тыс. сум}) \cdot 100\% = 10,8\%$$

$$(2018г) R_{п} = (70\ 950 \text{ тыс. сум} / 871\ 300 \text{ тыс. сум}) \cdot 100\% = 8,14\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж пансионата «Олтин олма» уменьшилась за анализируемый период с 12% до 8,14%, что отрицательно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

Таким образом, в целом за период 2016–2018 гг. мы можем увидеть, что тенденция основных показателей деятельности пансионата «Олтин олма» снижалась.

В связи с этим, в январе 2019 г. руководством пансионата было принято решение поднять цены на проживание и питание в гостинице, поскольку ценовая категория не менялась с 2017г. Таким образом цены на номера увеличились на 5%, цена на питание поднялась на 50%.

Проведённый анализ пансионата «Олтин олма» выявил как положительные, так и отрицательные стороны функционирования гостиничного хозяйства:

Отрицательные показатели – отсутствует стратегия развития предприятия, не проводится обучение персонала, персонал слабо мотивируется и стимулируется, в связи с этим наблюдается высокая текучесть кадров, низкая загруженность гостиницы, нет индивидуального подхода к потребителю услуг. Организация не проводит маркетинговых исследований, нет четкого плана мероприятий по рекламе, не проводится

обратная связь с потребителями услуг, что является важным фактором. В целом можно сделать вывод, что отсутствие маркетинговой деятельности организации не способствует повышению её конкурентоспособности. Необходимо уделить внимание данному направлению деятельности компании.

Положительные показатели – полный социальный пакет согласно ТК РУз, конкурентоспособность продукта (размещение и питание), имидж предприятия, территориальное расположение, отношения с поставщиками (длительные и прочные связи).

Анализ финансового состояния пансионата выявил снижение темпа роста валовой прибыли в связи с ростом себестоимости на производство услуг. Проблема частично устранена за счёт повышения цен на проживание и питание.

Подводя итог, можно сказать, что главной проблемой пансионата «Олтин олма» является слабая маркетинговая деятельность и низкая квалификация сотрудников, что не позволяет гостинице повысить загрузку номерного фонда и должным образом конкурировать на представленном рынке.

Для решения данных задач предприятию необходимо разработать маркетинговые мероприятия и повысить квалификацию сотрудников, которая позволит повысить качество их работы, а качество обслуживания – один из основных факторов, влияющих на конкурентоспособность услуг гостиницы.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма»

3.1 Анализ конкурентов пансионата «Олтин олма»

Для определения позиций, занимающих гостиницы на рынке, следует знать её качественные характеристики, которые отличаются от подобных продуктов конкурентов. В этом случае учитывают исключительно наиболее актуальные, по важности для потребителя, характеристики продукта, этим объясняется позиционирование гостиницы. От того, насколько значима с точки зрения потребителя обладает качественная характеристика, тем более эффективным может оказаться местоположение на рынке аналогичных услуг[25].

Позиция пансионата на рынке напрямую зависит от соотношения между ценой и качеством предоставляемых услуг. Эти параметры, как правило, оказываются решающими при выборе гостиницы.

Рассмотрю этапы позиционирования:

- 1) Выявить все преимущества конкурентов и с учетом их определить позиции своего пансионата.
- 2) Определить количество гостиниц, которые способны составить достойную конкуренцию.
- 3) Определить каналы, с помощью которых можно будет узнавать о планах своих конкурентов.
- 4) Продвигать свой продукт на избранном рынке.

Для анализа конкурентоспособности исследуемого предприятия сначала охарактеризуем гостиничные предприятия по сегментам. Мониторинг гостиничной курортной зоны Чарвакского водохранилища позволил выделить два сегмента:

- 1 сегмент – гостиницы бизнес-класса.
- 2 сегмент – гостиницы экономического класса.

1 сегмент – это гостиницы бизнес-класса, они отличаются широким набором и достаточно высокими ценами на услуги, наличием дорогой мебели и оборудования, высоким профессионализмом персонала, включением завтраков в собственном ресторане. Гостиницы, относящиеся к этой группе сегментов можно разделить на 3 группы.

1 группа – крупные гостиницы бизнес-класса:

- гостиница "Layner mountain resort";
- гостиница «Charos delux resort»;

2 группа – средние гостиницы бизнес-класса:

- гостиница «Avenue park»;
- гостиница «Крокус парк»;
- гостиница «Sky village»;
- пансионат «Горняк»;
- пансионат «Олтин олма»;
- пансионат «Металлург».

2 сегмент – отели экономического класса, средней или ниже средней ценовой категории. Отличаются простым современным стандартным обслуживанием и управлением. К ним относятся:

- дом отдыха «Мевазор»;
- дом отдыха «Навруз».

Поскольку анализируемое мною предприятие относится к группе средних гостиниц бизнес-класса, то на мой взгляд является целесообразней проведение анализа конкурентоспособности по выделенному сегменту. Также для анализа я оставляю только пансионаты, поскольку по типу гостиничного бизнеса они являются аналогам анализируемого предприятия.

Сравним показатели конкурентоспособности пансионата «Олтин олма» с аналогичными показателями пансионата «Металлург» и пансионата «Горняк» по десятибалльной шкале, каждому показателю конкурентоспособности будет присвоен соответствующий ранг. Показатели конкурентоспособности и присвоенные баллы сведём в таблицу 10.

Таблица 10 – Анализ и оценка конкурентов пансионата «Олтин олма»

Показатели конкурентоспособности	Ранг, R	Бальная оценка			КС		
		Бф	Бк1	Бк2	КСф	КСк1	КСк2
1. Качество услуг	16	10	8	9	160	128	144
2. Месторасположение	15	10	9	7	150	135	105
3. Комфорт	9	9	6	7	81	54	63
4. Ассортимент выполняемых услуг	12	8	7	9	96	84	108
5. Логотип марки	6	9	6	8	54	36	48
6. Текучесть кадров	12	6	7	8	72	84	96
7. Цена за номер «полулюкс»	7	6	8	7	42	56	49
8. Уровень цен	8	9	8	9	72	64	72
9. Реклама	5	4	4	4	20	20	20
10. Объёмы продаж	10	8	7	9	80	70	90
Сумма рангов	100%				827	731	795

Здесь R – ранг – значимость показателя;

Бф – балльная оценка показателя пансионата «Олтин олма» по 10-балльной шкале;

Бк1 – балльная оценка пансионата «Металлург»;

Бк2 – балльная оценка пансионата «Горняк»;

КСф – конкурентоспособность пансионата «Олтин олма»:

$$КС_{\phi} = \sum (R_i \cdot B_{\phi i})$$

$i = 1, \dots, n$ – количество рассматриваемых показателей.

КСк1 – конкурентоспособность услуг пансионата «Металлург»;

КСк2 – конкурентоспособность услуг пансионата «Горняк».

Для сравнительной оценки рассчитывается коэффициент конкурентоспособности:

$$К_{кс} = КС_{\phi} / КС_{к1} = 827 / 795 = 1,04$$

Анализируемый мною пансионат «Олтин олма» можно считать конкурентоспособным, т.к. коэффициент конкурентоспособности больше единицы.

Конкурентоспособность анализируемых пансионатов можно представить также графически. На рисунке 5 представлен «многоугольник конкурентоспособности». Многоугольник позволяет оценивать на основе

определённого круга показателей не только свои достоинства и недостатки, но и оценить достоинства и недостатки конкурентов [24].

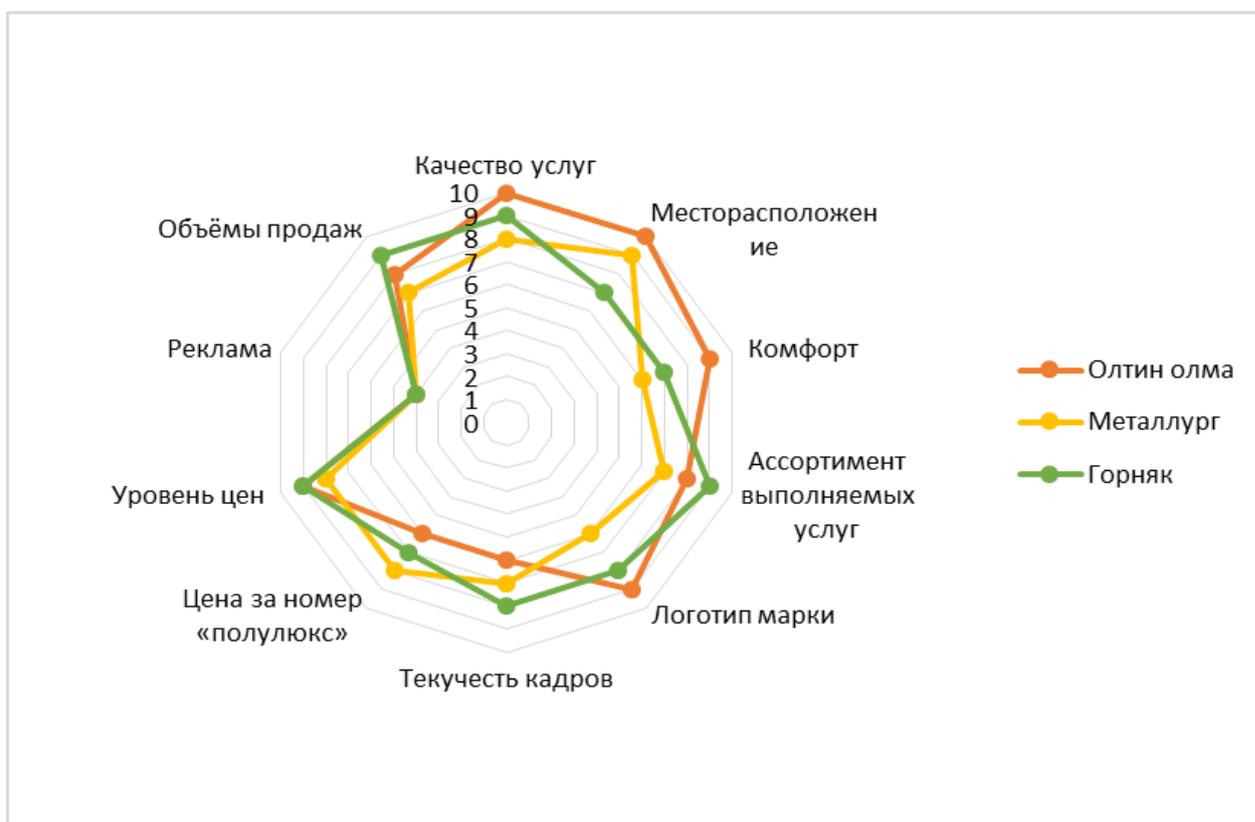


Рисунок 5 – «Многоугольник конкурентоспособности» пансионата «Олтин олма»

В ходе проведения анализа конкурентоспособности предприятия среди показателей конкурентоспособности показатель «реклама» набрал наименьший балл среди других показателей. Это обусловлено тем, что реклама пансионата «Олтин олма» практически не осуществляется и представлена только в виде рекламы на сайтах турагентств. Также отрицательным показателем является сильная текучесть кадров, что является следствием плохого стимулирования персонала.

Низкий балл за стоимость номера классом «полулюкс» обусловлено наличием трёхразового питания в стоимости аналогичных номеров пансионатов «Горняк» и «Металлург», что пользуется большой популярностью среди отдыхающих.

3.2 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма»

Главная особенность гостиничного продукта – это то, что клиент не имеет право собственности на товар, которым пользуется. Специфика услуг размещения разделяется по характерным чертам услуг:

1) Неразделимость в потреблении услуг от производства. Большинство ситуаций, характерные в индустрии гостеприимства доказывают, что при оказание услуг необходимо, чтобы присутствовал и тот, кто оказывает её, и тот, кому она, оказывается. Такая деятельность совершается на территории производителя, а не потребителя. Таким образом, в момент совершения услуги, персонал пансионата находится в непосредственном контакте с потребителем услуги и тем самым требуется активное участие обеих сторон, как производителя услуг, так и потребителя. В момент произведения услуги, персонал пансионата рассматривается потребителем как неотделимая часть самой услуги. Фактически на качество гостиницы преобладающее влияние оказывает значительная степень поведения персонала [25].

2) Недопустимость хранения услуги. Поскольку производство услуги фиксировано во времени и пространстве, то если услуга не продана в заранее запланированный день, происходит следующее: запланированный доход утрачивается и некоем образом не может быть покрыт. Недопустимо складирование услуги, так как они рассчитываются на удовлетворение реальных потребностей, имеющих в данный момент.

3) Услуги неосвязаемы. Отличительная особенность услуг от материальных товаров заключена в том, что услугу невозможно: попытаться измерить, она не поддается оценке на вкус, на ощупь, её нельзя увидеть и невозможно услышать до того момента, пока её непосредственно не окажут. Человек, заполучивший услугу, в действительности её не осязает в руках, он

лишь сохраняет её в своей памяти и уносит с собой воспоминания, которыми сможет поделиться с другими людьми.

4) Неравномерные колебания спроса (например, сезонные). Гостиничному рынку присущи колебания спроса и это зависит от времени года. Для большинства туристов характерно планировать свой отдых на летний период.

5) Крупные фиксированные затраты. Анализируя отчет гостиницы по прибылям и убыткам, выявляется очевидный факт: высокие показатели по фиксированным затратам производства, и относительно низкие по переменным затратам, являющиеся ежегодными, и которые во многом не зависят от того, какое количество было принято клиентов за год.

6) Вариативность качества. В сфере гостеприимства услуги могут быть различными, то есть их качество будет изменяться и находится в зависимости от того, кто их оказывает и при каких условиях. Вот некоторые из причин такого различия:

– первая причина заключается в том, что, услуги, относящиеся к такому роду, оказываются и принимаются одновременно, что значительно затрудняет возможность контролировать их качество;

– вторая причина заключается в спросе, что создает проблему сохранения качества обслуживания в те периоды, когда спрос наиболее повышен;

– третья причина зависит во многом от расположения, оказывающего услугу в момент ее оказания. Одному и тому же человеку свойственно прекрасным образом обслужить вас сегодня и скверно - завтра. Причинами такого рода скверного обслуживания могут стать самые разнообразные.

Вариативные качества услуг являются главными причинами недовольства, высказываемого клиентами в адрес индустрии гостеприимства.

Услуги – это процессы, протекающие во времени. Специфическая особенность гостиниц и отелей заключается в том, что проблемы,

необходимо решать быстро и своевременно. Современная действительность диктует необходимость быстрого обслуживания клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что значительным конкурентным преимуществом является именно качество предоставляемых гостиничных услуг, так как именно высокий уровень именно этого показателя деятельности гостиничного предприятия обеспечивает высокую степень удовлетворённости у клиентов, улучшает имидж предприятия и формирует бренд предоставляемых услуг.

Во-первых, определим стратегию пансионата «Олтин олма» с помощью аналитического инструмента – матрицы Ансоффа (таблица 11) [25]

Таблица 11 – Матрица Ансоффа для пансионата «Олтин олма»

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста пансионата
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть шансы в реализации этой стратегии. Не смотря на дефицит средств, можно постепенно увеличивать покрытие рынка	Указаны в порядке приоритетности: 1) Разработка собственного сайта для продвижения своих услуг 2) Внедрение стандартов обслуживания 3) Повышение квалификации персонала 4) Расширение ассортимента услуг
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие регионы - отличный источник роста. Пансионат обладает ресурсами и возможностями к его реализации	
Стратегия развития услуг	Вероятна	Пансионат обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента услуг и ввода новых категорий	
Стратегия диверсификации	Невозможна	У пансионата есть отличные возможности роста на текущем рынке с помощью имеющегося ассортимента услуг. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

Вывод: пансионату «Олтин олма» необходимо использовать стратегию проникновения и стратегию развития услуг, такая стратегия предоставляет возможность повысить прибыль, стабильность и устойчивость компании.

Во–вторых, построим для пансионата «Олтин олма» пирамиду целеполагания по реализации проекта повышения конкурентоспособности (рисунок 6).



Рисунок 6 – Пирамида целеполагания пансионата «Олтин олма» по реализации проекта повышения конкурентоспособности [23]

Проведённое исследование пансионата «Олтин олма» и его деятельности позволило выявить, что главной его проблемой является слабая маркетинговая деятельность и низкая квалификация сотрудников, которая влияет на качество оказываемых услуг.

Подведём итог, на данный момент предприятие нуждается в двух основных мероприятиях, это:

1) Продвижении своих услуг на местном рынке и привлечении иностранных туристов.

2) Повышении квалификации персонала, что приведёт к повышению качества оказываемых услуг без увеличения их стоимости.

Цель проекта – повысить конкурентоспособность услуг пансионата «Олтин олма».

Разработаем процедуру повышения конкурентоспособности пансионата «Олтин олма» посредством продвижения услуг с помощью создания собственного сайта, проведём мероприятия по повышении квалификации персонала, что в свою очередь повысит качество оказываемых услуг без увеличения их стоимости.

Составим таблицу мероприятий (таблица 12)

Таблица 12 – Планируемые мероприятия в 2019г в пансионате «Олтин олма»

Планируемые мероприятия	Время проведения
Внутреннее и внешнее обучение для повышения квалификации	июль–декабрь
Введение стандартов обслуживания	июль
Разработка собственного сайта	июль

Для того, чтобы разработать план по повышению качества услуг пансионата «Олтин олма», необходимо руководствоваться следующими целями:

- сохранить существующих клиентов и привлечь новых;
- быстро решить проблемы, связанные с качеством предложения;
- устанавливая обратную связь с потребителями, оценить меры, направленные на ухудшение или улучшение уровня предоставления услуг в гостинице;
- постоянный контроль мероприятий, которые предпринимаются с целью повышения уровня предоставления услуг;
- создать необходимую основу для повышения квалификации и обучения персонала пансионата.

Подытожив можно сказать, что мероприятиями, направленными на повышение качества услуг будут следующие:

- обучение персонала пансионата стандартам оказания услуг;
- регулярный контроль стандартов оказания услуг;
- регулярный мониторинг отзывов посетителей в целом о работе пансионата и о качестве оказанных услуг;
- разработка опросников на узбекском, русском и английском языках;
- размещение опросников на сайте пансионата, а также выдача их при вселении в пансионат;
- анализ результатов анкетирования.

Этапы разработки и внедрения проекта по повышению конкурентоспособности услуг:

1) Создать собственный сайт для охвата большего количества потребителей, так как в нынешнее время развития IT-технологий, 9 из 10 человек ищут информацию в интернете. Анализ конкурентов, проведённый в пункте 3.1 данной работы, позволил выявить, что реклама пансионата «Олтин олма» и реклама конкурентов того же сегмента (за исключением крупных гостиниц бизнес-класса), представлена только на сайтах турфирм и турагентств, что, во-первых, позволяет потребителям ознакомиться не только с представленными услугами пансионата «Олтин олма», но и изучить услуги конкурентов, которые могут показаться им более привлекательными и выгодными. Во-вторых, турфирмы и турагентства в обязательном порядке берут комиссию в размере от 15% до 30%, что существенно влияет на ценовую привлекательность. В-третьих, на собственном сайте можно предоставить неограниченную информацию, по сравнению с сайтом посредников. К примеру, можно не ограничиваться только фотографиями, но и делать видеообзоры, выкладывать меню ресторана или объявлять об открытии пляжного сезона, разместить телефоны бронирования, актуальные цены, схемы проезда, перечень дополнительных услуг, проводить специальные акции и делать уникальные предложения. Также необходимо

сделать раздел «отзыв», либо предоставить возможность заполнить анкету о качестве предоставленных услуг и работе пансионата в целом. Хорошие отзывы и грамотные ответы на них – это хороший пиар для пансионата. Равно как и негативные отзывы, которые позволят устранять ошибки и пробелы в работе гостиницы. На негативные отзывы необходимо реагировать как можно быстрее, не давая степени недовольства увеличиться, можно принести извинения и пообещать проанализировать замечания и устранить их, делая тем самым клиентов более лояльными.

2) Внедрение в пансионате практического опыта анкетирования постояльцев с помощью гостевых опросников – выдавать при заселении. Не являясь специалистами в области гостиничного хозяйства, постояльцы оставляют своё мнение основываясь на собственных впечатлениях. Данный опыт будет способствовать процессу объективной оценки качества предоставляемых услуг. В опросниках можно будет ответить не только да или нет, но и внести свои комментарии, предложения, рекомендации, сделать акцент на достоинствах и недостатках в обслуживании, отметить как сильные, так и слабые стороны пансионата, что будет являться прямым руководством к действию и проведению соответствующих мер. Благодаря этому введению можно будет контролировать микроклимат гостей с сотрудниками пансионата, которые являются его непосредственными представителями.

3) Контролировать и оценивать итоги проведенного анкетирования в области качества предоставляемых услуг. В пансионате необходимо установить обратную связь с гостями, которая позволит обновлять информацию на основе анализа полученных ответов. Результаты проведенных опросов помогут создать основу программы профессиональной подготовки сотрудников отделов обслуживания. Листы-опросники помогут пансионату быть нацеленным на повышение качества предоставляемых услуг.

4) Проводить тренинги, чтобы внедрить и укоренить в сознании сотрудников «стандарта обслуживания». Согласно оценке качества услуг

пансионата, некоторые гости обращают серьёзное внимание на недостаток профессиональной подготовки некоторых сотрудников пансионата. Стандарт обслуживания клиентов должен стать внутрикорпоративным сводом правил, который будет регулировать деятельность пансионата по обслуживанию клиентов.

Целью внедрения стандарта станет следующее:

- сотрудники с опытом смогут снизить количество ненужных действий и ошибок. Это поможет экономить время на исправление этих ошибок и соответственно повысит производительность труда;
- сотрудникам–новичкам, стандарт обслуживания поможет передавать знания коротко и лаконично.

Применение стандарта обслуживания позволит:

- выработать стиль общения с постояльцами;
- повысить результативность работы сотрудников пансионата с новыми постояльцами;
- выведет качество общения с гостями на более высокий уровень;
- создаст у гостей положительное мнение о деятельности пансионата, что в свою очередь приведёт к тому, что они будут рекомендовать его своим друзьям и знакомым, тем самым увеличивая число потенциальных клиентов;
- разрабатывать технологию подготовки новых сотрудников;
- устанавливать порядок контроля работы сотрудников пансионата;
- повысить мотивацию персонала к работе.

5) Повысить качество навыков иностранных языков персонала пансионата. В первую очередь – службы приёма и размещения, службы обслуживания, заведующих залом ресторана. Персонал должен владеть хотя бы одним иностранным языком в совершенстве. Это поспособствует привлечению большего количества иностранных туристов. Следует предложить отправлять сотрудников на курсы по изучению языков.

Таким образом, мы разработали комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма».

3.3 Оценка эффективности проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма»

Эффективность проекта оценивается, чтобы определить потенциальную привлекательность предложенных мероприятий для возможных участников и источников финансирования. Включает в себя:

- 1) Социально–экономическую эффективность.
- 2) Коммерческую эффективность проекта.

Показателями эффективности проекта являются:

- 1) Чистая текущая стоимость (NPV)
- 2) Срок окупаемости (Токуп, DPP)
- 3) Внутренняя ставка доходности (ВНД, IRR)
- 4) Индекс доходности (PI)

Рассмотрим затраты, которые необходимы для осуществления мероприятий в пансионате «Олтин олма».

Для создания собственного сайта необходимы следующие затраты:

- 1) Базовая стоимость разработки – 1 943 500 сум
- 2) Дополнительные работы – 2 556 500 сум

Общая сумма затрат: 4 500 000 сум

Затраты на внешнее обучение сотрудников службы приёма и размещения (администраторы – 4 человека), и службы обслуживания (старшие горничные – 2 человека), заведующие залом ресторана (2 человека):

- 1) Тренинги, направленные на повышение качества обслуживания (дата проведения июль) – 500 000 сум на 1 человека:

$$500\,000 \cdot 8 = 4\,000\,000 \text{ сум}$$

- 2) Обучение иностранному языку. Средняя стоимость одного урока 50 000 сум за 1 час, 8 занятий в месяц. В течение 3 месяцев (у сотрудников есть начальный уровень) затраты составят:

$$(50\,000 \cdot 8 \cdot 3) \cdot 8 = 9\,600\,000 \text{ сум}$$

Общие затраты на внешнее обучение составят: 13 600 000 сум

Затраты на организацию внутреннего обучения и внедрение стандартов обслуживания не потребуются, так как данные мероприятия будут осуществляться в рамках текущей деятельности службы персонала. Затраты на реализацию проекта по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма» представлены в таблице 13

Таблица 13 – затраты на реализацию проекта по повышению конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма»

Планируемые мероприятия	Затраты тыс. сум	Прогнозируемый рост объёма продаж %
Внутреннее и внешнее обучение для повышения квалификации	13 600	1
Введение стандартов обслуживания	0	1
Разработка собственного сайта	4 500	3
Итого	18 100	5

Прогнозируемый рост объёма продаж услуг от реализации данных мероприятий составит 5% в первом году реализации проекта. Рассчитаем на сколько тыс. сум увеличится прибыль (таблица 14). При расчёте будем учитывать, что объём продаж увеличится за счёт частных клиентов, т.к. согласно разделу 2.1 данной работы, 70% услуг реализуется сотрудникам АО «АГМК».

Таблица 14 – План доходов и расходов пансионата «Олтин олма»

Показатели	Прошлый год (тыс. сум)	Плановый год (тыс. сум)	Изменение (тыс. сум)
Выручка от реализации услуг	261 390	274 459,5	13 069,5
Переменные затраты	72 031,5	75 633,1	3 601,6
Постоянные затраты	168 072,8	168 072,8	0
Операционная прибыль до вычетов налогов	21 285,7	30 753,6	9 467,9
Налог на прибыль 12%	2 554,3	3 690,4	1 136,1
Чистая прибыль	18 731,4	27 063,2	8 331,8

Дополнительная прибыль составит 8 331,8 тыс. сум в первом году реализации проекта. Ко второму году объём реализации продукции может увеличиться на 10%, соответственно дополнительная прибыль второго года

будет – 17 496,7 тыс. сум, к третьему году объём реализации продукции может увеличиться на 15%, дополнительная прибыль 28 869,6 тыс. сум.

Проведем оценку экономической эффективности предлагаемого нами проекта. Ставка дисконтирования составит: 18% (организация использует кредит) + 5 % премия за риск (данный проект имеет среднюю степень риска) = 23%. Рассчитаем основные инвестиционные показатели по проекту (таблица 15)

Таблица 15 - Основные инвестиционные показатели по проекту

Наименование позиций	Интервал планирования			
	0	1	2	3
CF (ЧДП) тыс. сум	-18 100	8 331,8	17 496,7	28 869,6
То же нарастающим итогом тыс. сум	-18 100	-9 768,2	7 728,5	36 598,1
Коэффициент дисконт.	1,00	0,813	0,661	0,537
Дисконтированный ЧДП тыс. сум	-18 100	6 773,8	11 565,3	15 503
То же нарастающим итогом тыс. сум	-18 100	-11 326,2	239,1	15 742,1
NPV	NPV = 15 742,1			
PI	PI = 1+NPV/I=1+15 742,1/18 100 = 1,9			
PP	PP = 1+9 768,2/17 496,7 = 1,6 лет			
DPP	DPP = 1+11 326,2/11 565,3 = 1,9 года			
Рентабельность проекта	R _{пр} = PI · 100% – 100% = 1,9·100%-100% = 90%			

Вывод: мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определили срок окупаемости проекта и получили следующие данные: простой срок окупаемости проекта – 1 год 6 месяцев с момента реализации проекта; дисконтированный срок окупаемости проекта при ставке дисконтирования 23% в год – 1 год 9 месяцев с момента реализации проекта; индекс доходности инвестиций при ставке дисконтирования 23% в год – 1,9; чистая современная ценность инвестиций (NPV) при ставке дисконтирования 23% в год – 15 742,1 тыс. сум (при сроке реализации проекта 3 года). Рентабельность проекта составляет 90%. Расчёт экономической эффективности проекта подтвердил рентабельность проекта.

Можно сделать однозначный вывод: проект повышения конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма» посредством повышения квалификации персонала и создания собственного интернет-сайта – рентабелен и рекомендован для дальнейшего внедрения.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Фоменко Ольге Юрьевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>1. Рабочее место администратора первой категории АО «АГМК» пансионата «Олтин олма»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Информация с официального сайта АО «АГМК» 2. Данные, предоставленные АО «АГМК»
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РУз; Законодательство РУз в сфере защиты прав трудящихся и окружающей среды Коллективный договор АО «АГМК»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные направления социальной ответственности предприятия 2. Стейкхолдеры предприятия по КСО 3. Социальные программы предприятия по КСО 4. Затраты предприятия на КСО
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные программы предприятия в сфере КСО 2. Структура программ предприятия в сфере КСО 3. Затраты предприятия на КСО

<ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Коллективный договор 2. Программы социальной ответственности предприятия в 2019г.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 16 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности Таблица 17 – Структура программы КСО АО «АГМК» Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО АО «АГМК» в 2019 году</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.03.2019
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		20.03.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Фоменко Ольга Юрьевна		20.03.2019

4 Социальная ответственность

В современном мире предприятия должны уделять особое внимание вопросам социальной ответственности, которые отвечают долгосрочным интересам развития предприятия и соответствуют социальным целям общества, способствуют достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, соблюдению прав человека и сохранению окружающей среды.

Так как пансионат «Олтин олма» входит в состав структурного подразделения УСО АО «Алмалыкский ГМК», то социальная политика, проводимая комбинатом является единой для всех структурных подразделений.

Миссия АО «Алмалыкский ГМК» заключается в следующем: делать ставку на высокие технологии – это является современной производственной и технологической политикой предприятия. Предприятие непрерывно наращивает объёмы производства благодаря профессиональной работе своих сотрудников. АО «Алмалыкский ГМК» уважает своих партнёров, заказчиков, конкурентов, которые являются для него стимулом для роста и совершенствования.

К внутренней социальной ответственности предприятия относится:

1) Безопасность труда

Комбинат приобретает для подразделений предприятия нормативно-техническую документацию, наглядные пособия, предупредительные плакаты и изготавливает надписи и знаки для обеспечения безопасных условий труда. Внедряет современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм. Обеспечивает санитарно-гигиенические условия, предупреждающие возникновение профессиональных заболеваний работников. Обеспечивает соблюдение нормативных показателей запылённости, загазованности, шума и вибрации на рабочих местах. Создаёт нормальный температурный режим и

освещённость рабочих мест, для чего обеспечивает работу аспирационного, вентиляционного и газоочистительного оборудования. Проводит паспортизацию и аттестацию рабочих мест по условиям и охране труда, травмоопасности оборудования, осуществляет надзор и контроль за выполнением требований охраны труда. Обеспечивает работников, работающих на работах с неблагоприятными условиями труда, бесплатно специальной одеждой, специальной обувью, другими средствами индивидуальной защиты и гигиены. Обеспечивает работников, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда, бесплатно по установленным нормам лечебно–профилактическим питанием [26].

2) Стабильность заработной платы

Оплата труда работников производится по тарифным ставкам и должностным окладам на основании Единой тарифной сетки по оплате труда. На комбинате установлена следующая система оплаты труда: сдельная, повременная, сдельно–премиальная, повременно-премиальная.

С целью закрепления на комбинате квалифицированных специалистов и рабочих им устанавливается более высокая оплата, чем предусмотрено Единой тарифной сеткой, путём заключения контрактов по оплате труда. Начисляются премии за основные результаты хозяйственной деятельности на доплаты и надбавки, установленные работникам. Тарифные ставки рабочих различных отраслей, где установлены отраслевые коэффициенты, утверждённые постановлением Министерства труда Республики Узбекистан от 8 января 1993 года № 1 с изменением к нему (письмо Министерства труда от 22 января 1993 года № 121/10-2-01), рассчитываются с учетом этих коэффициентов [26].

3) Поддержание социально значимой заработной платы

АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет меры по социальной защите работников в условиях повышения цен на продукты питания, транспорт, медикаменты, коммунальные услуги, товары первой необходимости. Производит работникам комбината выплату ежемесячного вознаграждения

за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа работы на комбинате [26].

4) Дополнительное социальное страхование сотрудников

Комбинат организует приобретение квартир у населения города для выделения приглашённым специалистам. Распределяет ведомственное жильё (включая общежития) среди работников и служащих для служебного пользования в порядке очередности, нуждающимся в улучшении жилищных условий без права приватизации, сроком на 5 лет.

За счёт средств предприятия производится оплата за путёвки в санаторий-профилакторий АГМК дифференцированно стажу работы на комбинате:

- 15-20 лет – за 50% стоимости (200 путёвок);
- свыше 20 лет – бесплатно (300 путёвок).

Ежегодно в период летнего оздоровительного сезона детей в ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Хандиза-Парвоз», «Истиклол» выделяются денежные средства на содержание в размере 25% от общего расхода.

На период летнего оздоровительного сезона в зонах отдыха АО «Алмалыкский ГМК» устанавливаются следующие оплаты за путёвки:

- работникам и неработающим пенсионерам комбината в размере 30% от стоимости путевки;
- членам семьи (муж, жена, дети до 16-ти лет или старше при условии обучения в колледжах, лицеях, институтах на очном отделении) в размере 50% от стоимости путевки;
- детям в возрасте до 5-ти лет – бесплатно (без предоставления койко-места, питания и отдельного места в транспорте) [26].

5) Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации

Основной целью предприятия в части управления персоналом является обеспечение системы комбината кадрами в нужном количестве и требуемого качества. Работники должны быть ориентированы на длительный

характер отношений с компанией, а компания в свою очередь должна стремиться повысить эффективность затрат, понесенных на управление персоналом.

Кадровая политика АО «АГМК» основана на решении следующих задач:

- обеспечение предприятия кадрами, имеющими высокий уровень квалификации и поддержание уровня их стабильности;

- в соответствии с направлением развития компании в части инноваций должно осуществляться совершенствование и повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;

Требуемые характеристики в области качества персонала достигаются за счет целевой подготовки молодых специалистов и развития у сотрудников требуемых компетенций. Из общего числа подлежащего обучению персонала 93% обучаются в целях получения или подтверждения требуемого уровня квалификации, который необходим в связи с внедрением новой техники, оборудования и технологий, введением новых правил в области эксплуатации машин и оборудования, появлением новой нормативной документации.

Каждый год компания проводит конкурсы производственно-технического характера, цель которых – развитие у персонала творческого отношения к своей работе и воспитание чувства гордости за свою профессию.

К таким можно отнести:

- конкурсы профессионального мастерства;

- конкурс молодёжи АО «АГМК» на лучшую научно-техническую разработку [26].

б) Корпоративные мероприятия

Большое внимание комбинат уделяет пропаганде среди персонала физической культуры и здорового образа жизни, а также росту уровня организации спортивно-массовой и оздоровительной работы. Спортивные

мероприятия АО «Алмалыкский ГМК» реализует как в рамках одного предприятия, так и в пределах региона, и на уровне всей системы.

Расходы на спортивные мероприятия компания рассматривает как инвестиции прямого характера в здоровье персонала, которые способствуют формированию командного духа и корпоративной культуры.

Также в целях сплочения коллектива предприятием проводится корпоративная программа «Дружная семья».

К внешней социальной ответственности предприятия относится:

1) Благотворительность

Благотворительная помощь оказывается разнообразным организациям, объединениям и фондам за счёт корпоративных средств. Цели благотворительной деятельности компании включают:

- социальную поддержку и защиту населения, включающую улучшение материального положения малообеспеченных слоев населения, проведение социальной реабилитации среди безработных граждан, инвалидов и иных категорий граждан, которые в силу своего положения не могут самостоятельно реализовать свои права и интересы;

- предоставление помощи пострадавшим в ходе стихийных бедствий, промышленных или экологических катастроф, конфликтов различного характера, а также беженцам, вынужденным переселенцам и репрессированным;

- содействие укреплению престижа и роли семьи среди населения;

- содействие защите материнства, детства и отцовства;

- содействие деятельности в области культуры, образования и науки, искусства, просвещения, а также духовного развития личности;

- содействие деятельности в части профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;

- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;

– охрану окружающей среды.

Финансовые ресурсы, выделяемые на благотворительность, формируются в смете на расходы социального и представительского характера.

2) Экологические проекты

АО «АГМК» представляет собой ключевой элемент энергокомплекса Республики Узбекистан, а также обеспечивает конечные результаты его работы, а, следовательно, согласно с тем, что чрезвычайно важна работа в области защиты экологии, осознавая всю потенциальную опасность своей деятельности, компания проводит работы так, чтобы не допустить нанесения вреда окружающей среде и добиться обеспечения наиболее высокого уровня экологической безопасности своей деятельности.

Основные принципы деятельности АО «АГМК» в области экологии заключаются в:

- выполнении требований законодательства, международных договоров, стандартов и правил в области природопользования, охраны окружающей среды и экологической безопасности;
- постоянном улучшении деятельности в области охраны труда;
- снижении негативного воздействия на окружающую среду путем роста экологической безопасности объектов, сокращения выбросов, сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду и отходов производства [26].

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся –
таблица 16

Таблица 16 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники АО «АГМК» и члены их семей	Министерство энергетики Узбекистана
Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке	Население региона деятельности комбината
Потребители продукции и услуг	Природоохранные организации
Партнёры предприятия	

Из таблицы 16 видно, что основными стейкхолдерами в сфере социальной ответственности являются работники предприятия. Именно на них и членов их семей направлено большинство социальных программ предприятия.

Поскольку предприятие заинтересовано в постоянном обновлении кадрового состава, оно готово вкладывать значительные средства в поиск и обучение талантливых молодых людей.

Также к прямым стейкхолдерам предприятия относятся потребители его продукции, поскольку АО «Алмалыкский ГМК» уделяет значительное внимание вопросам качества выпускаемой продукции, считая себя ответственным за получение потребителем продукции самого высокого качества.

К косвенным стейкхолдерам предприятия относится, в первую очередь, население региона деятельности предприятия, поскольку предприятие: создает рабочие места, платит налоги, организует и финансирует объекты социально-культурной сферы (дом культуры, спортивный центр, детский оздоровительный лагерь и пр.), занимается благотворительностью.

Определение структуры программ КСО

Мероприятия КСО, реализуемые компанией представлены в таблице

17

Таблица 17 – Структура программы КСО АО «АГМК»

Наим-е мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие инфраструктуры в местах присутствия	Социально-ответственное поведение	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Помощь в строительстве детских садов, школ, стадионов в городе присутствия
Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников, создание максимально комфортных и безопасных условий труда;
Социальная политика в отношении работников предприятия	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Оздоровление работников и членов их семей, развитие спорта, поддержка пенсионеров и ветеранов, добровольное страхование
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Подготовка и повышение квалификации кадров
Экологическая программа	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг, сотрудники предприятия, Всемирный фонд дикой природы, Правительство РФ	Ежегодно	Работа в области снижения негативного воздействия на окружающую среду
Спонсорство	Социальные инвестиции	Население	Ежегодно	Поддержка социально значимых проектов

Можно сказать, что реализуемые мероприятия в области КСО АО «АГМК» имеют высокое социальное значение, что отвечает целям работы данного предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

Определение затрат на программы КСО (таблица 18)

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО АО «АГМК» в 2019 году

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. сум.	Стоимость реализации на планируемый период, млн. сум.
Развитие инфраструктуры	Общая сумма на год	1300	1300
Безопасность производства	Общая сумма на год	260	260
Социальная политика в отношении работников предприятия	Общая сумма на год	33800	33800
Кадровая программа		520	520
Экологическая программа		1950	1950
Спонсорство	Общая сумма на год	3250	3250
ИТОГО			41080

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ социальной ответственности предприятия можно сделать следующие выводы:

1) Проводимые политика и программы в сфере КСО полностью соответствуют заявляемой предприятием стратегии и миссии.

2) Для рассматриваемого предприятия приоритетными являются прямые стейкхолдеры, а также внутренняя сторона политики социальной ответственности предприятия.

3) Представленные программы предприятия в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. Интересы всех стейкхолдеров удовлетворяются в полном объеме.

4) К преимуществам, которые получает предприятие от реализации политики и программ социальной ответственности, можно отнести: доверие работников, инвесторов, местного населения; снижение налоговых платежей; хорошую экологию.

5) Средства, затрачиваемые предприятием на выполнение программ в сфере КСО, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения региона.

6) В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «АГМК» можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе. Также можно рекомендовать развивать такое направление в сфере КСО, как социальная ответственность работников предприятия.

Заключение

Итак, конкурентоспособность на современном этапе развития играет роль движущей силы развития и обеспечения выживания пансионата гостиничного типа в условиях финансово-экономического кризиса. Конкуренция вынуждает постоянно искать новые пути повышения качества услуг, качества сервиса, искать методы снижения цены, тем самым повышать конкурентоспособность пансионата. На конкурентоспособность гостиницы влияет множество факторов, определяющих её способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях. Управление конкурентоспособностью отеля предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса.

Исходя из выше изложенного, я сформулировала для себя определение конкурентоспособности предприятия гостиничного типа.

Конкурентоспособность - это совокупная характеристика, присущая данному предприятию, позволяющая ему в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и получать прибыль, а также возможность адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды.

Как категория, конкурентоспособность не является величиной постоянной, зависит от многих факторов, оказываемых на нее влияние, и меняется с течением времени (с изменением конъюнктуры рынка, или внешней среды). К факторам, обеспечивающим конкурентоспособность текущего периода времени относятся тактические факторы. Конкретные компоненты внешней и внутренней среды гостиничного предприятия, по которым предприятие будет превосходить ближайших конкурентов в пределах одного года. Факторами, обеспечивающими конкурентные преимущества в будущем, являются стратегические факторы. Стратегические факторы обеспечивают уникальный бренд длительное время, удовлетворяют специфическим потребностям клиента, используется специфика

способностей и ресурсов гостиничного предприятия, отличных от конкурентов, не поддающихся имитации. Стратегические факторы способствуют инвестиционной привлекательности гостиницы, критерием которой является рост стоимости предприятия.

Оценить деятельность предприятия по повышению его конкурентоспособности можно с помощью методов оценки путем проведения анализа конкурентоспособности.

Пути повышения конкурентоспособности, крайне различны и включают в себя как субъективные, так и объективные аспекты: инновационная политика, квалифицированные кадры, управление качеством, модернизация товаров (услуг), ориентация на потребителя.

Проведённый анализ пансионата «Олтин олма» выявил как положительные, так и отрицательные стороны функционирования гостиничного хозяйства:

Отрицательные показатели – отсутствует стратегия развития предприятия, не проводится обучение персонала, персонал не мотивируется и не стимулируется, в связи с этим наблюдается высокая текучесть кадров, низкая загруженность гостиницы, нет индивидуального подхода к потребителю услуг. Организация не проводит маркетинговых исследований, нет четкого плана мероприятий по рекламе. В общем можно сделать вывод, что отсутствие маркетинговой деятельности организации не способствует повышению конкурентоспособности компании.

Положительные показатели – полный социальный пакет согласно ТК РУз, конкурентоспособность продукта (размещение и питание), имидж предприятия, территориальное расположение, отношения с поставщиками (длительные и прочные связи).

Главной проблемой пансионата «Олтин олма» является слабая маркетинговая деятельность и низкая квалификация сотрудников среднего и низшего звена, что не позволяет гостинице выйти на загрузку в 100%.

Данные факторы не способствует повышению конкурентоспособности пансионата на рынке. Для решения данной задачи были разработаны маркетинговые мероприятия и программа по повышению квалификации персонала, а также внедрение стандартов обслуживания потребителей услуг, которая позволила бы повысить качество работы сотрудников гостиницы, а качество обслуживания – один из основных факторов, влияющих на конкурентоспособность услуг гостиницы.

Предложенный проект был экономически обоснован с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определён срок окупаемости проекта и получены следующие данные:

- простой срок окупаемости проекта – 1 год 3 месяца с момента реализации проекта;
- дисконтированный срок окупаемости проекта при ставке дисконтирования 23% в год – 1 год 9 месяцев с момента реализации проекта;
- индекс доходности инвестиций при ставке дисконтирования 23% в год – 1,9;
- чистая современная ценность инвестиций (NPV) при ставке дисконтирования 23% в год – 15 742,1 тыс. сум (при сроке реализации проекта 3 года).
- рентабельность проекта составляет 90%.

Расчёт экономической эффективности проекта подтвердил рентабельность проекта. Из чего можно сделать однозначный вывод – проект повышения конкурентоспособности услуг пансионата «Олтин олма» посредством повышения квалификации персонала и создания собственного интернет-сайта – рентабелен и рекомендован для дальнейшего внедрения.

Список использованных источников:

1. Артёмова Е.Н., Козлова В.А. Основы гостеприимства и туризма. Учеб. пособие. – Орёл: Орёл ГТУ, 2005. – 104 с.
2. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
3. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. – М.: Экономика, 2014. – 207 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учеб. пособие. – М.: ЭКСМО, 2008. – 286 с.
5. Об утверждении типовых правил предоставления гостиничных услуг на территории Республики Узбекистан. [Электронный ресурс] / – URL: <https://regulation.gov.uz/ru/document/2050> (дата обращения: 15.04.2019)
6. Котлер Ф. К. Маркетинг менеджмент. Экспресс–курс. 2–е изд. / Пер. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
7. Совершенствование методов управления в гостинично–туристическом бизнесе: монография / ред. А.Д. Чудновский. – М.: ГУУ, 2016. – 206 с.
8. Лесник А.Л., Чернышев А.В. / Организация и управление гостиничным бизнесом – М.: Альпина, 2012. - 212 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 312 с.
10. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Гришин В.И. [и др.] / – М.: РЭУ, 2019. – 324 с.
11. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2018. – 447 с.
12. Чуракова А. А. Управление доходностью гостиничного предприятия // Молодой ученый. – 2014. – №10. [Электронный ресурс] / – URL: <https://moluch.ru/archive/69/11913/> (дата обращения: 12.05.2019)

13. АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] / – URL: <http://www.agmk.uz/index.php/ru/> (дата обращения: 12.05.2019)
14. Чуракова А. А. Управление доходностью гостиничного предприятия // Молодой ученый. – 2014. – №10. [Электронный ресурс] / – URL: <https://moluch.ru/archive/69/11913/> (дата обращения: 12.05.2019)
15. Меркулина И.А. Конкурентные преимущества современной фирмы: учебное пособие / Меркулина И. А. М.: Дашков и К, 2017. – 123 с.
16. Пармененков К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России. Монография – М.: ИНФРА–М, 2018. – 79 с.
17. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – 3–е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 183 с.
18. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3–е изд.– СПб.: Питер, 2009. – 608с.
19. Дружинина З.Г. Управленческая решётка Блейка–Моутона – Менеджмент [Электронный ресурс] / URL: http://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/management_lattice.html (дата обращения: 10.05.2019)
20. Коршунова Л. А. Менеджмент. Часть 1. Основы менеджмента. Производственный менеджмент: учебное пособие / Л. А. Коршунова, Л. М. Поталицына. – 3–е изд., стер. – Томск: ТПУ, 2008. – 117 с.
21. Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика: учеб. пособие / В.Г. Коновалова; ред. А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2015. – 67 с.
22. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – М.: Юрайт, 2019. – 448 с.
23. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 386 с.

24. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие для бакалавров / – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 437 с.

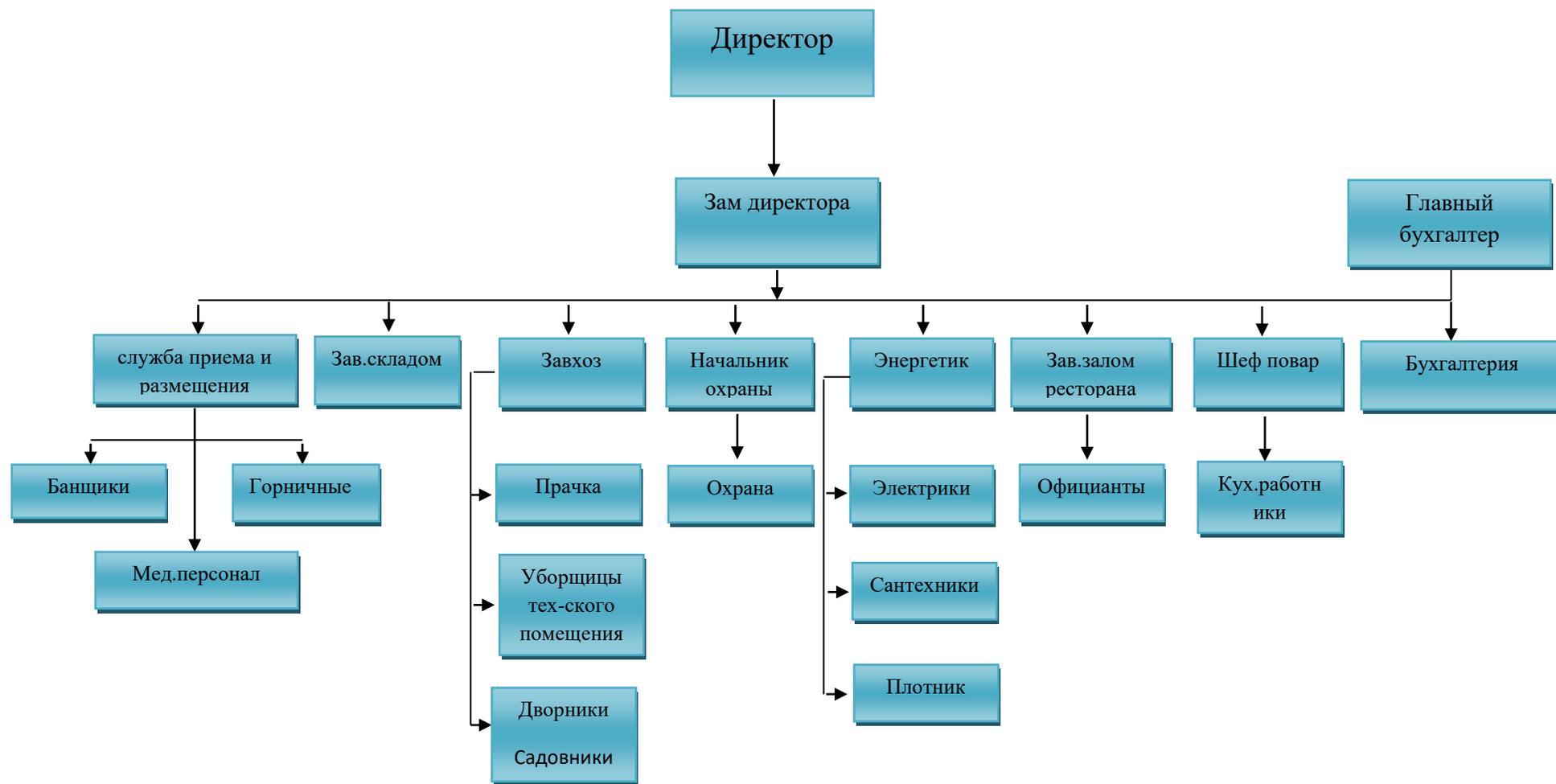
25. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2019. – 374 с.

26. АО «Алсмалыкский ГМК». Коллективный договор. [Электронный ресурс] / URL: http://agmk.uz/images/DOCS/dokumenti/koldogovor_ru.pdf (дата обращения: 19.05.2019)

Приложение А

(справочное)

Организационная структура пансионата «Олтин олма»



Приложение Б
(рекомендуемое)

Тест – стиль руководства

Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
1. *Я действую как представитель своего коллектива	<u>В</u> Ч И Р Н	
2. Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы	В <u>Ч</u> И Р Н	<u>1</u>
3. Я поощряю применение унифицированных приёмов в работе	В <u>Ч</u> И Р Н	1
4. Я разрешаю подчинённым решать задачи по их усмотрению	В Ч И <u>Р</u> Н	
5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе	В <u>Ч</u> И Р Н	<u>1</u>
6. Я предоставляю подчинённым возможность делать работу так, как они считают целесообразным	В Ч И <u>Р</u> Н	
7. Я поддерживаю высокий темп работы	В <u>Ч</u> И Р Н	1
8. Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий	В Ч <u>И</u> Р Н	
9. Я лично разрешаю конфликты в коллективе	В <u>Ч</u> И Р Н	1
10. Я неохотно предоставляю подчинённым свободу действий	В <u>Ч</u> И Р Н	<u>1</u>
11. * Я решаю сам, что и как должно быть сделано	В <u>Ч</u> И Р Н	
12. Я уделяю внимание производственным показателям	В <u>Ч</u> И Р Н	1
13. Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности	В Ч <u>И</u> Р Н	
14. Я способствую нововведениям в коллективе	В <u>Ч</u> И Р Н	<u>1</u>
15. *Я тщательно планирую работу коллектива	В Ч И <u>Р</u> Н	1
16. * Я не объясняю подчинённым свои решения	В <u>Ч</u> И Р Н	
17. * Я стараюсь убедить подчинённых в полезности моих действий	В Ч И <u>Р</u> Н	1
18. Я предоставляю подчинённым возможность устанавливать свой режим работы	В Ч И Р <u>Н</u>	

Порядок работы с тестом:

1) исходя из собственных предпочтений, руководитель высказывает свое мнение о том, как поступил бы в каждой из описанных ситуаций (табл.2.3):

всегда – В, часто – Ч, иногда – И, редко – Р, никогда - Н

Продолжение приложения Б

2) в графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (*), были проставлены единицы (1) там, где есть ответы Р или Н.

3) в графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (*), проставлены единицы, где есть ответы В или Ч.

4) если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, эти единицы обведены кружками, просуммированы, сумма проставлена в позицию "Внимание к людям".

5) просуммированы остальные "единицы, сумма поставлена в позицию "Внимание к производству".

Приложение В
(рекомендуемое)
Анкета Р. Харрисона

1. Важнейшие характеристики		*	**
A	Организация уникальна по своим особенностям. У работников много общих интересов	5	20
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством	20	10
C	Организация ориентирована на результат. Главное - добиться выполнения задания.	20	20
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется	55	50
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в виде мониторинга	15	20
B	Общий стиль лидерства в организации, как пример предпринимательства, новаторства и риска	15	20
C	Общий стиль лидерства в организации, как пример деловитости, ориентации на результат, рынок	20	30
D	Общий стиль лидерства, как пример координации, четкой организации и планового ведения дел	40	25
Всего		100	100
3. Стратегические цели			
A	Внимание на гуманном развитии, поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие	20	20
B	Внимание на приобретении новых ресурсов и решении новых проблем	20	30
C	Внимание на конкурентных действиях и достижениях	10	30
D	Внимание на неизменности и стабильности	50	20
Всего		100	100
4. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития ЧР	20	35
B	Организация определяет успех на базе обладания новой и уникальной продукцией	15	20
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях	20	30
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Надежные поставки, низкие производственные затраты	45	15
Всего		100	100

* – Теперь

** – Предпочтение