

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и.о. зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)
тема

Руководитель _____ Т. Н. Плотникова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Н. Ю. Силичев
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)

ВКР выполнена на 71 страницах, с использованием 11 иллюстраций, 36 таблиц, 2 формул, 3 приложений, 24 использованных источников, 13 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: конкурентоспособность, SWOT-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, конъюнктура, планирование, потенциал конкуренции, прямой маркетинг, исследование рынка, сегментация.

Автор работы (74 - 2)

Н. Ю. Силичев
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

Т. Н. Плотникова
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы — 2018

Цель — разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса.

Задачи: дать понятие конкуренции; изучить методы анализа внешней среды как ключевого этапа разработки конкурентной стратегии; разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что анализ, оценка и прогнозирование конкурентоспособности становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции. Конкурентоспособность в условиях рыночных отношений служит критерием устойчивости и выживаемости предприятия в рыночной среде.

Научная новизна работы заключается в исследовании вопросов оценки сильных и слабых сторон деятельности выбранного предприятия, выявлении конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе.

В квалификационной работе разработан план мероприятий для повышения конкурентоспособности гостиницы «Чалпан», который при целенаправленной реализации позволит предприятию значительно повысить конкурентоспособность.

По результатам проведенных исследований определены основные направления повышения конкурентоспособности гостиницы «Чалпан»: конкурентную стратегию предприятия можно определить как стратегию фокусирования на узком сегменте рынка. В сегменте рынка — высокотехнологичного сервисного обслуживания и комфорта.

ESSAY
EXHAUST QUALIFICATION WORK
In the form of bachelor's work
Increasing the competitiveness of services in the hotel business
(on the example of OOO Voskhod Hotel Chalpan)

WRC was implemented on 71 pages, using 11 illustrations, 36 tables, 2 formulas, 3 applications, 24 used sources, 13 number of sheets of illustrative material (slides).

Keywords: competitiveness, SWOT-analysis, external environment, internal environment, competitive strategy, competitive advantages, conjuncture, planning, competitive potential, direct marketing, market research, segmentation.

Author of work (74-2) _____ N. Yu. Silichev
Signature initials, surname

Head of work _____ T. N. Plotnikova
Signature initials, surname

Norm controller _____ E.A. Nikitina
Signature initials, surname

Year of protection of qualification work - 2018

The goal is to develop measures to increase the competitiveness of the hotel business.

Tasks: to give the concept of competition; to study methods of analyzing the external environment as a key stage in the development of a competitive strategy; to develop measures to improve the competitiveness of the hotel business.

The relevance of the research topic is conditioned by the fact that analysis, assessment and forecasting of competitiveness becomes an objective necessity, since in modern competitive struggle, for all its scale, dynamism and acuity, one who analyzes and fights for its competitive positions wins. Competitiveness in the conditions of market relations serves as a criterion for the stability and survivability of an enterprise in a market environment.

The scientific novelty of the work is to study the issues of assessing the strengths and weaknesses of the selected enterprise, identifying competitive advantages in the hotel business.

In the qualification work, a plan of measures was developed to increase the competitiveness of the Chalpan Hotel, which, with a purposeful implementation, will allow the enterprise to significantly increase its competitiveness.

Based on the results of the research, the main areas for increasing the competitiveness of the Chalpan Hotel are determined: the company's competitive strategy can be defined as a strategy of focusing on a narrow segment of the market. In the market segment - high-tech service and comfort.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Силичеву Никите Юрьевичу

фамилия, имя, отчество

Группа 74-2 Направление 38.03.01 Экономика

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы _____

Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе

(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)

Утверждена приказом по институту № 395 от 08 мая 2018

Руководитель ВКР Т. Н. Плотникова к.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент» ХТИ-филиал СФУ.

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР бухгалтерский баланс ООО «Восход», и отчет о финансовых результатах

Перечень разделов ВКР Теоретическая часть. 1. Особенности и роль гостиничного хозяйства в сфере услуг. Аналитическая часть. 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Восход» Гостиница «Чалпан». Проектная часть. 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы «Чалпан».

Перечень иллюстративного материала: 1 титульный лист, 2 актуальность, 3 цель и задачи работы, 4 Уровни управления конкурентоспособностью в гостиничном бизнесе 5 структура рынка гостиничных услуг города Абакана 6 структура уровня гостиниц города Абакана 7 структура пассивов ООО «Восход» за 2016-2017 гг. 8 динамика показателей рентабельности ООО «Восход» за 2016-2017 гг. 9 Ценовой диапазон средней стоимости номеров 3-х звездочных гостиниц г. Абакана 10 Номерной фонд 3-х звездочных гостиниц г. Абакана 11 Конкурентные стратегии гостиницы «Чалпан» и мероприятия по их реализации 12 План маркетинга 13 Показатели эффективности мероприятий

Руководитель ВКР _____

подпись

Т. Н. Плотникова

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____

Н. Ю. Силичев

подпись, инициалы и фамилия студента

« 08 » 05 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Особенности и роль гостиничного хозяйства в сфере услуг.....	8
1.1 Индустрия гостеприимства: особенности, перспективы развития	8
1.2 Тенденции развития рынка гостиничных услуг города Абакана	13
1.3 Пути повышения конкурентоспособности гостиничных услуг	18
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Восход» гостиница «Чалпан».....	25
2.1 Характеристика предприятия	25
2.2 Анализ актива баланса.....	30
2.3 Анализ пассива баланса.....	35
2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости.....	38
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия	42
2.6 Управленческий анализ	45
2.7 Заключительная оценка деятельности предприятия	49
2.8 Вопросы экологии	51
3 Проектная часть. Мероприятия по повышению конкурентоспособности гостиницы «Чалпан».....	53
3.1 Оценка направления повышения конкурентоспособности	53
3.2 Расчет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности.....	61
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	65
Зключение	67
Список использованных источников	69
Приложения А – Г.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Проблема конкуренции на рынке гостиничных услуг является достаточно острой. Глубокий анализ конкурентной среды конкретного хозяйствующего субъекта и условий его деятельности может позволить установить факторы, оказывающие наибольшее влияние на его конкурентоспособность. Далее, путем целенаправленного воздействия на эти факторы появляется возможность повысить конкурентоспособность предприятия.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Фундаментальная проблема современной экономики – это повышение уровня конкурентоспособности предприятий, оптимизация их работы и выживание во внешней среде. От решения этой проблемы зависит прибыльность предприятий, качество производственных процессов, адаптация к рыночным условиям и экономический рост. С одной стороны, конкуренция – это легализованная форма борьбы предприятий за рынки сбыта продукции и получение максимальной прибыли, с другой стороны, это эффективный механизм регулирования рыночной экономики и отбор наиболее сильных с финансовой точки зрения организаций.

Актуальность темы исследования связано с тем, что добиваясь собственных выгод в конкурентной борьбе, предприятие тем самым обеспечивает и общественные интересы. Эффективная деятельность

гостиничного бизнеса осуществляется в интересах всего общества, так как способствует более полному удовлетворению его потребностей.

Цель работы — разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить особенности и роль гостиничного хозяйства в сфере услуг;
- рассмотреть понятие конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса;
- провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- провести анализ маркетинговых позиций и осуществит выбор направлений совершенствования маркетинговой стратегии;
- дать оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В качестве объекта данной работы выбрано предприятия гостиничного бизнеса гостиница «Чалпан». Наименование собственника: Общество с ограниченной ответственностью «Восход».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия гостиничного бизнеса в условиях рыночной экономики.

В качестве теоретической и методологической основы проведения исследования являются нормативные документы по вопросам организации деятельности предприятия. При этом были использованы источники учебной литературы и материалы периодической печати.

Выбор методов исследования обусловлен поставленной целью и спецификой предметной области. В ходе работы были использованы следующие методы: общенаучные методы (анализ и синтез, обобщение, индукция и дедукция, аналогия); методы сравнительного и статистического анализа; специальные социологические методы построения эмпирического и теоретического знания (экспертный опрос, исторический метод исследования, позволивший раскрыть логику и закономерности применения инструментов конкурентного анализа).

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ОСОБЕННОСТИ И РОЛЬ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ

1.1 Индустрия гостеприимства: особенности, перспективы развития

Индустрия гостеприимства – это понятие, включающее в себя услуги по обслуживанию клиентов, она направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города [31].

В структуру индустрии гостеприимства входят:

- 1) предприятия общественного питания;
- 2) транспортные услуги;
- 3) культурно-развлекательные услуги.

Различные фирмы индустрии гостеприимства не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении потребителей, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

«Современная гостиничная индустрия - уникальная, разнообразная и стремительно развивающаяся сфера деловой активности. Значит, с целью упрощения ведения бизнеса, систематизации гостиничной классификации и совершенствования качества сервиса, гостиничные предприятия объединяются в сети и издаются соответствующие нормативно-правовые акты». [23].

Впрочем, нельзя не отметить, что такие аспекты предоставления гостиничной услуги, как персонализированный подход и внимание к каждому гостю играют крайне важную роль в формировании лояльности клиентов, создании позитивного имиджа гостиницы, да и в целом являются базовыми элементами современной индустрии гостеприимства.

В настоящее время существует определенная маркетинговая концепция управления туристским бизнесом. Суть данной системы взглядов заключается в понятии «индустрия гостеприимства». Понятие «индустрия гостеприимства» является более широким, чем понятие «индустрия туризма». В основе этих двух сфер деятельности лежит понятие «гостеприимство», т. е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям. Другими словами, данное понятие можно объяснить как производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к туристу и способность чувствовать его пожелания и потребности. Индустрия гостеприимства и заключается в том, чтобы предоставить туристу как потенциальному потребителю домашний уют и создать ту обстановку, которая бы отвечала всем запросам и требованиям клиента.

«Важной особенностью гостиничной услуги является невозможность ее хранения и накопления. Также невозможно превышать естественную вместимость номерного фонда при приеме заявок и заселении, в то время как незаселенные номера и места объективно приводят к потере койко-мест» [21].

Таким образом, гостиничная услуга - это организованное взаимодействие гостя и персонала гостиницы, непрерывно воздействующее на гостя в течение всей своей длительности. Этот продукт существует только в течение пребывания гостя, и в это время постоянно идет диалог между гостем и гостиницей, его невозможно запрограммировать или создать некий стандарт или алгоритм обслуживания. Следовательно, гостиничная услуга в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер [13].

В некотором смысле словосочетание «индустрия гостеприимства» синонимично сочетанию «гостиничный комплекс», поскольку средства размещения представляют основное звено этой индустрии.

Гостиницы, которые обладают номерным фондом, превышающим определенный минимум; характеризуются перечнем обязательных услуг: уборка номера, ежедневная заправка постелей, уборка санузла, обслуживание в номерах, дополнительные услуги; сгруппированы в классы и категории в зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых

услуг. Большинство туристов хотят не только получить услуги размещения и питания, но и узнать при этом что-то новое, поэтому гостиницы и предприятия питания должны предлагать услуги в национальном стиле, отличающем их от аналогичных заведений в других странах.

Если на каком-то туристском направлении нет новизны и экзотики, у туриста пропадает желание туда ехать, даже если данный регион предлагает высокий класс обслуживания. И наоборот, туристы готовы мириться с временными неудобствами, компенсируя их новыми положительными впечатлениями. Интерес к другим национальным традициям широко используется для привлечения публики при организации разного рода развлечений или оформлении интерьеров. Особенно широко национальные стили используются в ресторанном бизнесе, когда оформление помещения, униформа персонала, предлагаемые блюда, музыка, ароматы, и даже архитектура здания соответствуют специализации заведения на той или иной национальной кухне.

Гостиницы и другие средства размещения тесным образом увязаны также с деловой, культурной и спортивной жизнью региона, в котором они расположены: мероприятия такого характера, как фестивали, спортивные состязания, конференции, концерты известных исполнителей привлекают зрителей из различных регионов. Часто участники таких событий становятся одновременно клиентами гостиниц, тем самым, подчеркивая взаимосвязь различных составляющих инфраструктуры туризма [24].

«Строительство новых гостиниц может существенно повысить привлекательность туристского направления, увеличив поток туристов, и наоборот, устаревшая гостиничная база может стать причиной спада туристской активности в регионе и снижения его конкурентоспособности на туристском рынке» [14].

Характеристики гостиничных услуг отражаются на процессе проектирования эффективной системы управления качеством и влиянии данной системы на основные элементы гостиничных услуг (нематериальные и

материальные).

Нематериальный элемент гостиничных услуг - это атмосфера, привлекательность окружения, эстетика, комфорт, чувство, теплота обслуживания, дружелюбие, спокойствие и высокая культура межличностного общения. К материальному элементу принадлежат номерной фонд, товарно-материальные ресурсы и технологии предоставления услуг.

Физические характеристики создают контактную зону, в которой в процессе обслуживания взаимодействуют тот, кто предоставляет, и тот, кто потребляет услуги.

Гостиничные услуги имеют ряд особенностей, позволяющих маневрировать их качеством, понижая или повышая их уровень, для разных категорий потребителей учитывая их потребности и покупательную способность. Яркость услуг невозможно проверить предварительно, поскольку ее предоставления и потребления происходят одновременно, услуги нельзя хранить, они характеризуются непостоянством, неосязаемостью, неотделимостью объекта и субъекта (клиент принимает участие в процессе предоставления услуги). Спрос на гостиничные услуги имеет неравномерный и сезонный характер, поэтому отели, мотели, кемпинги должны иметь достаточный резерв номерного фонда, а также материальных и трудовых ресурсов [22].

Постоянная готовность предприятий гостиничного хозяйства к встрече и обслуживанию туристов вызывает необходимость одновременного присутствия администратора, регистратора, носильщиков, горничных, службы бронирования гостиниц и др. Это в значительной мере уменьшает эффективность использования работы персонала. Однако, отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о возможности преодоления этого противоречия.

Сегодня одним из важнейших направлений в деятельности гостиниц есть создание эффективной системы по управлению качеством, что позволит осуществлять предоставление конкурентоспособных гостиничных услуг.

Гостиничная услуга состоит из:

1) услуги предоставления специального помещения, которое можно использовать для удовлетворения своих нужд:

2) услуг, которые предоставляет персонал гостиницы (уборка номера, оформление клиента, питание).

Основной элемент услуги размещения – это, конечно, гостиничный номер (помещение, оборудованное для отдыха, сна, работы клиента).

«Для продуктивного функционирования любого предприятия туризма необходимо четкое разделение труда. При этом обслуживающему персоналу нужно помнить, что желание гостя – это закон, и они должны его неукоснительно выполнять. Гостеприимство заключается в работе всего коллектива, а не одного сотрудника. Ничто не способствует отличной работе на предприятии, как сплоченная команда профессионалов» [22].

Техническое оснащение гостиницы также играет очень важную роль. Любое неисправное оборудование – это большое упущение, которое может негативно повлиять на мнение отдыхающего. Это проявление неуважения и безразличного отношения к гостю.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства – это одна из крупных и быстро развивающихся систем сектора экономики. В любом гостиничном предприятии важное место отведено гостеприимству.

На практике индустрия гостеприимства сталкивается с негативными обстоятельствами, но остается одной из наиболее перспективных и прибыльных сфер экономики. Для того чтобы укрепить положение на рынке, предприятия индустрии должны совершенствоваться и изобретать все новые технологии и программы для привлечения клиентов, поскольку конкуренция между предприятиями индустрии гостеприимства существует не только в национальном, но и в международном масштабе.

Именно поэтому предприятия гостиничного бизнеса вынуждены пристально изучать складывающуюся конъюнктуру рынка. Поиск и использование фирмами различных форм бизнеса стали особым моментом для эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства.

1.2 Тенденции развития рынка гостиничных услуг города Абакана

Гостиничная индустрия является основной движущей силой в процессе трансформации сферы туризма в бюджетообразующую отрасль регионального хозяйства. Анализ состояния отрасли гостиничных услуг показывает, что предоставление гостиничных услуг в городе Абакане развито достаточно широко. Заполнение гостиниц города Абакана по целям поездки приведено на рисунке 1.1.

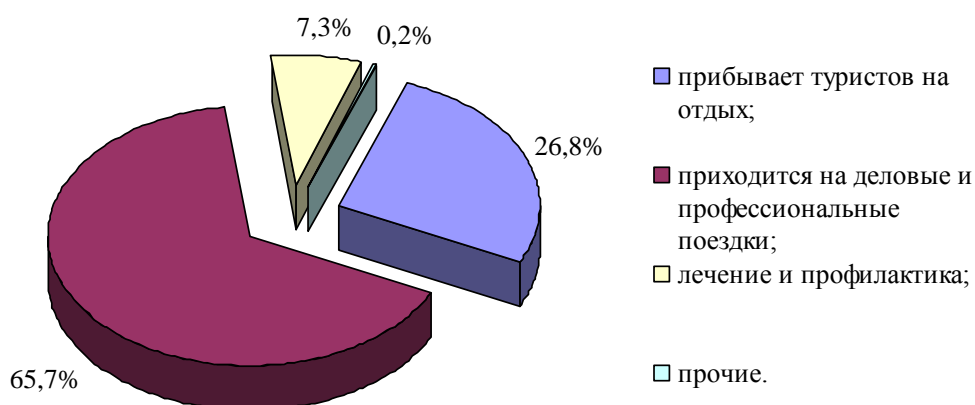


Рисунок 1.1 – Структура заполнения гостиниц города Абакана по целям поездки

Как видно на рисунке 1.1, заполнение гостиниц по целям поездки осуществляется следующим образом:

26,8% — прибывает туристов на отдых;

65,7% — приходится на деловые и профессиональные поездки;

7,3% — лечение и профилактика;

0,2% — прочие.

Коэффициент загрузки гостиниц в г. Абакане находился в пределах около 35 -40% (для сравнения: в Москве — 64%, Европе — 61%, Северной Америке — 65%, Азии — 70 %).

Уровень гостиничных в городе Абакане, столице Хакасии, население которого составляет около 170 000 человек, представлен качественными

средствами размещения формата 3 звезды и мини-отелями. Структура гостиничного формата города Абакана приведена на рисунке 1.2.

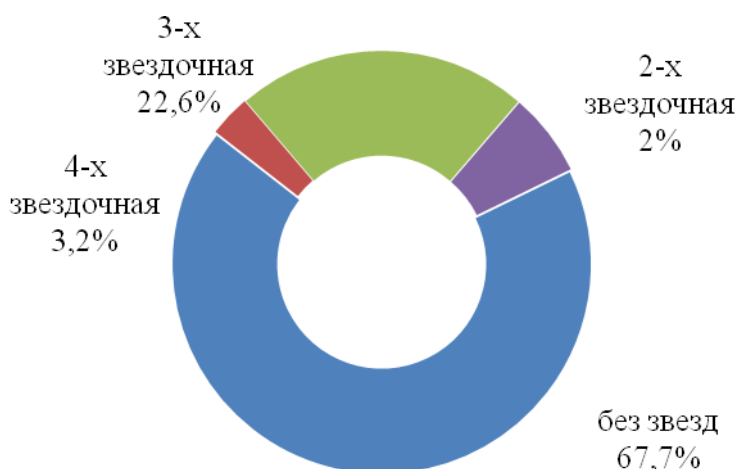


Рисунок 1.2 – Структура гостиничного формата города Абакана

Как видно на рисунке 1.2, в структуре предприятий гостиничного бизнеса города Абакана по уровню услуг преобладающим является уровень «без звезд», то есть не аккредитованные частные отели (мини-отели, хостелы и гостевые дома), их удельный вес составляет 67,7%. Гостиницы с категорией 3-и звезды занимают 22,6%, 2-х звездочные 6,5% и 3,2% 4-х звездочный отель.

Единственный четырех-звездочный отель в Абакане, открыт Компанией «Альянс Отель Менеджмент», с которой подписан контракт на технологическое сопровождение и управление гостиницей.

Это - отель «Азия», с незначительным номерным фондом. Эксперты считают, что город нуждается в пополнении гостиничного фонда, поскольку экономическое развитие города и нынешнее состояние гостиничного рынка не сопоставимы. Появление в городе отеля уровня мировых стандартов является весомым для города событием, и существенным скачком в стратегии развития Абакана.

Гостиница «Азия» расположена в центре Абакана, в непосредственной близости от бизнес-центров. Номерной фонд отеля составит 114 номеров, сто номеров категории «стандарт» и четырнадцать категории «люкс».

Отель является привлекательным не только для индивидуальных гостей, но и для групповых размещений. Наличие на территории отеля конференц-зала, комнаты для переговоров, банкетного зала, привлекают организаторов корпоративных мероприятий. В отеле разработаны специальные пакеты корпоративных услуг.

Помимо лобби-бара, в отеле работает два ресторана, один из которых специализируется на национальной кухне. На территории гостиницы размещены сауна, баня, фитнес-центр, аквазоны и СПА-центр.

Среди гостиниц города Абакана очень удачным месторасположением, высоким уровнем комфорта и удобной системой бронирования выделяется гостиница «Хакасия». Гостиница расположена рядом с центральной площадью города и правительством республики Хакасия. В непосредственной близости находятся государственные, культурные, учебные, торговые и спортивные учреждения города. Очень удобный вариант для тех, кто решил посетить столицу Хакасии с рабочим визитом или отдохнуть, познакомиться с достопримечательностями республики или посетить спортивные мероприятия.

Отличительной особенностью гостиницы «Хакасия» является то, что расчетный час начинается с момента заезда гостя. Заезжай в любое время суток и не плати за ранний заезд.

Несмотря на многие позитивные изменения в сфере гостиничного хозяйства, по-прежнему существует ряд негативных факторов, сдерживающих развитие Абакана как делового и туристического центра. В течение последних трех лет средние цены в гостиницах постоянно увеличивались.

За 2016-2017 гг., цены на проживание возросли на 33,92%. Среднесуточная стоимость 1-местного номера в 2016 г. составляла 2004 руб., 2-местного - 2500 руб. По официальным данным, основную часть клиентов составляют бизнес - клиенты - 66%. Прогноз ситуации на рынке на ближайшие 5 - 10 лет предполагает, что наибольшим спросом у гостей города будут пользоваться средства размещения экономического класса. Стоимость номера, включая завтрак, составит 2600-3700 руб. в сутки.

Характеристика гостиниц города Абакана по количеству номеров и ценовой категории с характеристикой основных номеров приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 — Характеристика 3-х звездочных отелей гостиниц г. Абакана

Наименование	Характеристика	Кол-во номеров	Средняя цена, руб.
Гостиница «Абакан»	2-х эконом, стандарт (только завтрак)	61	2266
Гранд-отель «Хакасия»	2-х стандарт (только завтрак)	70	2410
Гостиница «Сибирь»	студия (без питания)	74	2290
Гостиница «Парк-отель»	2-х стандарт (только завтрак)	10	2400
Гранд-отель «Анзас»	2-х стандарт (только завтрак)	34	3408
Гранд-отель «Чалпан»	2-х стандарт (только завтрак)	32	3561
Гостиница «Дружба»	студия (без питания)	29	2660

По данным таблицы 1.1, в Абакане семь 3-х звездочных гостиниц с номерным фондом от 10 до 74 мест. Самой крупной гостиницей по количеству размещения является гостиница «Сибирь» (74), «Хакасия» (70), «Абакан» (61), «Анзас» (34), «Чалпан» (32).

В ценовом диапазоне номерной фонд Гранд-отелей «Хакасия», «Анзас», «Чалпан» по наименьшей цене составляет 2410-3561 руб. Гостиницы «Абакан», «Сибирь» и «Дружба» предлагают номера от 2266 руб. до 2660 руб.

Среди гостиниц города Абакана очень удачным месторасположением, высоким уровнем комфорта и удобной системой бронирования выделяется гостиница «Хакасия». Гостиница расположена рядом с центральной площадью города и правительством республики Хакасия. В непосредственной близости находятся государственные, культурные, учебные, торговые и спортивные учреждения города. Отличительной особенностью гостиницы «Хакасия» является то, что расчетный час начинается с момента заезда гостя.

Таким образом, изучение рынка гостиничных услуг города Абакана, позволило сделать следующие выводы:

– рынок гостиничных услуг является насыщенным, рыночные предложения имеют широкий диапазон для выбора по цене, комфортности, месторасположению;

– гостиницы уровня 3-х звезд представлены семью объектами, среди которых числится гостиница «Чалпан», удельный вес этого сегмента составляет 22,6%. Это основные конкуренты для гостиницы «Чалпан».

Сегодня для завоевания успеха на рынке гостиничных услуг нужно донести до сознания потребителей выгоды от использования услуг. В сложившейся ситуации именно продвижение услуг позволяет осуществить передачу сообщений потребителям с целью сделать гостиничные услуги компаний привлекательными для целевой аудитории.

Малые гостиницы становятся все более популярными в России. Мини-отели создают уникальную концепцию сервиса, характеризуются персонификацией обслуживания гостей и ориентируются, как правило, на построение долгосрочных взаимоотношений с клиентами, которые будут возвращаться в гостиницу снова и снова.

Благодаря незначительным размерам, возможности интегрирования в туристские, деловые и иные многофункциональные комплексы, гостиницы приближают гостей к туристским объектам. Малые гостиницы легче адаптируются к потребностям потребителей, создают атмосферу домашнего уюта, что не исключает местного колорита. Еще одно преимущество мини-гостиниц заключается в том, что ее может успешно обслуживать минимальное количество человек. Сегодня для завоевания успеха на рынке нужно донести до сознания потребителей выгоды от использования товаров и услуг. В сложившейся ситуации именно продвижение продукции позволяет осуществить передачу сообщений потребителям с целью сделать товары и услуги компаний привлекательными для целевой аудитории.

Последние несколько лет туристический бизнес Хакасии уверенно движется в направлении улучшения качества сервиса и приближения к мировым стандартам.

1.3 Пути повышения конкурентоспособности гостиничных услуг

Конкурентоспособность гостиницы обуславливается ее финансовым положением, уровнем организации деятельности оказанию услуг, уровнем организации и управления маркетингом, состоянием инфраструктуры, обеспечением безопасности проживания, расположением предприятия, квалификацией персонала, классностью и качеством обслуживания потребителей.

Конкурентоспособность гостиниц можно повысить, совершенствуя каждую составляющую гостиничного продукта. Расширяя ассортимент дополнительных услуг можно увеличить число гостей и улучшить показатели деятельности гостиницы. Не смотря на то, что некоторые услуги не приносят существенной прибыли, но они влияют на привлекательность гостиницы.

Эффективный и высоко rentабельный гостиничный бизнес невозможен без достижения высоких стандартов обслуживания в соответствии с потребностями и пожеланиями клиентов.

Конкурентоспособность гостиничных услуг определяется также уровнем их качества и цены. Качество - комплексное понятие, всесторонне характеризующий эффективность деятельности, стиль управления, стратегии, маркетинг и организацию предоставления услуг, поэтому эффективное управление качеством является одной из наиболее актуальных проблем для гостиницы. Качество влияет на конечный результат (прибыль) и увеличивает объем продаж.

На качественное обслуживание в отеле влияют следующие факторы:

1. Состояние материально-технической базы, а именно: удобная планировка и качественная обустройство помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное, кухонное оборудование, удобные лифты и др..

2. Прогрессивная технология обслуживания. Она определяет порядок и

способы уборка общественных помещений и жилых номеров; регистрацию и расчет с клиентами и др..

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

4. Управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках отеля. Это - важнейший фактор качества обслуживания в современных отелях.

Но повышение качества связано с увеличением расходов на оказание услуг. Дополнительные затраты на повышение качества увеличивают себестоимость, но из этого следует и увеличения продаж. При этом увеличивается общая эффективность, получаемая от повышения качества услуг (повышение прибыли и эффективности затрат на оказание услуг). Действия всегда измеряются результативностью, а повышение качества нельзя превращать в самоцель.

Оптимальное соотношение критерию «цена / качество» гостиничных услуг является определяющим в обеспечении высокого имиджа и повышении конкурентного статуса отеля на рынке. Это определяет необходимость пересмотра основ управления проектированием качества как позиции исследования и принятия передового мирового опыта.

Успех на рынке предоставления гостиничных услуг, достижения в маркетинге в значительной степени предопределяется качеством управления работой предприятия.

Налаживание эффективного продвижения продукции осуществляется в следующей последовательности: идентифицируется целевая аудитория; определяется ее желаемая ответная реакция, которая в большинстве случаев предполагает покупку; определяются цели коммуникационной компании; разрабатывается коммуникационное сообщение; выбираются коммуникационные каналы и определяется лицо, которое делает сообщение

(передает информацию); устанавливается обратная связь с целевой аудиторией; разрабатывается общий бюджет продвижения (коммуникационный бюджет); выбираются методы продвижения, и оценивается эффективность коммуникационной деятельности. Целевая аудитория представляет совокупность потенциальных или существующих покупателей или потребителей, принимающих покупательские решения или оказывающие на них влияние.

В качестве целевой аудитории могут рассматриваться индивиды, группы людей, различные слои общества. Разработка программы продвижения продукции базируется на том, что она должно достичь поставленных перед ней целей. При формировании программы продвижения продукции необходимо учитывать два типа целей: коммуникационные цели (формулируемые в терминах знания, отношения, поведения) и цели маркетинга (объем продаж, прибыль, доля рынка).

К маркетинговым целям можно отнести: поддержание заданного уровня выручки; стимулирование продаж; увеличение доли предприятия на рынке; получение определенной прибыли и др. К коммуникативным целям относятся: повышение узнаваемости предприятия; формирование осведомленности о предприятии и бренде; формирование лояльности клиентов; облегчение процесса коммуникаций с потенциальными клиентами; рост клиентской базы и др. Сущность современного продвижения продукции заключается в том, что все составляющие комплекса маркетинга предприятия, а не только реклама, личная продажа, стимулирование сбыта и PR участвуют в налаживании контактов с потребителями [11].

Сегодня для успеха предприятия на рынке требуется использование широкого спектра маркетинговых инструментов, которые будут учитывать специфику предлагаемой продукции, а также происходящие изменения в расстановке конкурентных сил на рынке, особенностях поведения потребителей и общих условий функционирования предприятия.

Также на процесс формирования комплекса продвижения продукции

большое влияние оказывает рост влияния инновационных факторов на развитие предприятий, активное включение потребителей в коммуникационный процесс, на что большое влияние оказывает активное развитие интернет-технологий.

В настоящее время любая деловая стратегия основана на внедрении в деятельность компании передовых технологий не только в целях обеспечения конкурентоспособности продукта или услуг, но и, что более важно, для соответствия изменениям потребительского спроса. Новые технологии, уменьшающие издержки производства и обеспечивающие повышенный комфорт потребителю, должны стать приоритетными для гостиничных компаний. К таким технологиям в первую очередь относятся различные виды онлайн-бронирования. Современные технологии позволяют проводить бронирования через web-сайт отеля и множество российских и международных туристических web-сайтов, глобальные системы бронирования. Можно сделать вывод, что гость отеля пользуется сложным продуктом, состоящим из комплекса услуг, которые можно увидеть, ощутить, оценить их преимущества. Соответственно, схема действий по его продвижению, в общем, получается примерно такой же, как при продаже любого товара или услуги: находится потенциальный клиент, которому дается возможность познакомиться с предложениями отеля и принять решение пользоваться им или нет. Основное отличие заключается в том, что схема знакомства с возможностями гостиницы является более многогранной, имеющей массу нюансов, и процесс продвижения гостиничных услуг получается достаточно трудоемким.

Для эффективного обеспечения качества и конкурентоспособности услуг гостиницы актуальной проблемой является управление проектированием и контролем их качества. При этом ключевую роль имеет не только выявление внутренних причин, но и изучение потребностей клиентов, а также способы удовлетворения данных потребностей.

Отель обязан не только выявить внутренние факторы, влияющие на качество услуг, но и изучить весь комплекс интересов и потребностей клиентов, создать и реализовать методику и технологию, которые обеспечат

наиболее полное их удовольствие.

Эффективное управление качеством услуг, является важнейшим рычагом повышения уровня обслуживания клиентов, доходности отеля, обеспечение экономической безопасности.

Концепция качества многогранна и охватывает все свойства услуги, а именно: технические и другие характеристики, уровень предпродажной подготовки, сопровождение услуги в процессе ее предоставления, продвижения торговой марки на рынке и обеспечения ее престижности в конкурентной среде. Международный опыт свидетельствует о том, что необходимым инструментом, который гарантирует соответствие качества услуг требованиям нормативно-технической документации, является сертификация. В общепринятой международной терминологии сертификация - это комплекс мероприятий, проводимых с целью подтверждения соответствия услуг гостиницы определенным требованиям или стандартам, техническим условиям.

Сертификация появилась в связи с необходимостью защиты внутреннего потребительского рынка от продукции, непригодной к использованию. Вопросы безопасности и защиты потребителей заставляют законодательную власть, с одной стороны, устанавливать ответственность поставщика (производителя, продавца и т.п.) за введение в обращение недоброкачественной продукции или услуг, а с другой – узаконить обязательные к выполнению минимальные требования, касающиеся характеристик продукции или услуг, которые реализуются. К первому относятся такие законодательные акты, как, например, Закон «О защите прав потребителей».

В рамках данной маркетинговой концепции большинство фирм занимается разработкой программ для привлечения внимания клиентов. Это может осуществляться двумя способами – путем ценовой дифференциации и по системе натурального вознаграждения клиентов. Указанные способы нуждаются в более подробном рассмотрении, поскольку оказывают достаточно большое влияние на развитие инфраструктуры гостиничного бизнеса.⁽⁴⁾

Ценовая дифференциация – это сегментация рынка, основанная на

эластичности индивидуального спроса по цене. Другими словами, данное понятие можно охарактеризовать как использование специальных ценовых надбавок или скидок с целью привлечения клиентов, для которых цена имеет решающее значение. При этом для других клиентов цены не изменяются. Так, к примеру, отели в центральных районах города имеют высокие цены и обслуживают более состоятельных гостей, а в выходные дни загружены мало. Из этого можно сделать вывод, что в выходные или праздничные дни эти отели устанавливают низкие и вполне приемлемые цены для туристов, которые вряд ли бы выбрали для своего отдыха подобную гостиницу при других условиях. Это один из методов привлечения клиентов, когда благодаря разработанной концепции предприятие делает упор именно на цены услуг, имеющие непосредственное значение для туристов.

Следует отметить, что в индустрии гостеприимства широко используется манипулирование ценами. Предприятия разрабатывают программы и системы дифференцированного ценообразования, чтобы привлечь клиентов. Так, у каждого отеля или гостиницы имеется своя многоуровневая система цен с учетом различных групп клиентов.

Наиболее распространенными системами скидок являются следующие:

- 1) скидки для постоянных клиентов;
- 2) скидки для определенных групп туристов;
- 3) скидки для туристских агентств и т. п.

В результате этого средняя фактическая цена становится значительно ниже базовой. В случае снижения средней прибыли на номер в определенном отеле одновременно снижалась и прибыль всего предприятия в целом.

Гостиницы не смогли повысить базовые цены, потому что тарифы устанавливаются в соответствии с присвоенной гостинице категорией и повышение цены могло бы привести к снижению спроса.

Использование такого широкого спектра цен требует особой внимательности и гибкого управления ими. Затраты не должны превышать полученных доходов, чтобы предприятия имели возможность предоставлять

клиентам скидки.

При установлении ценовой политики предприятия туризма должны производиться четкое разделение всех клиентов по уровням материальных возможностей. Это необходимо для обеспечения соответствия качества услуг возможностям потребителей.

Еще одна система, широко используемая в индустрии гостеприимства, – это система натурального вознаграждения клиентов. Ее целью является стимулирование гостей на приобретение товаров или услуг в конкретной форме. Подобные приобретения засчитываются в качестве своеобразных бонусных очков, которые впоследствии дают клиенту право на получение льгот и скидок.

По сравнению с дискриминационным (дифференциальным) ценообразованием система натурального вознаграждения имеет ряд преимуществ: клиент не тратит деньги на определенные услуги, «зарабатывает» бонусы, которые переводят на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. При применении данной системы часто используется «возврат денег клиента». Например, клиент получает 20 очков за каждую денежную единицу, потраченную на оплату номера, телефона, ресторана, Интернета и т. д.

Таким образом, за каждую потраченную денежную единицу клиент получает услугу в будущем. К подобным обеспеченным услугам могут относиться бесплатный завтрак в ресторане, бесплатный (безлимитный) Интернет, прокат автомобиля и т. д. Клиенту обычно выдаются пластиковая карточка или сертификат с идентификационным номером. Данные накопленные очки дают возможность клиенту почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет ему прибыль.

Предприятие может сообщать информацию клиентам о появлении новых услуг, изменении цен. Это все дает возможность устанавливать с клиентом своеобразный диалог, посредством которого увеличивается спрос на данный вид предприятия, тем самым повышается качество обслуживания.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВОСХОД» ГОСТИНИЦА «ЧАЛПАН»

2.1 Характеристика предприятия

Объектом исследования явилось предприятие гостиничного бизнеса гостиница «Чалпан». Наименование собственника — общество с ограниченной ответственностью «Восход».

ООО «Восход» зарегистрировано по адресу 655017, республика Хакасия, город Абакан, улица Щорса, 5Б.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.98 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения.

Целями деятельности ООО «Восход» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли на основе возмездного удовлетворения потребностей населения и организаций в услугах и товарах.

Основной вид деятельности ООО «Восход» — деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности:

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность в области отдыха и развлечений.

В соответствии с экспертизой объекта в рамках процесса классификации, аккредитованной организацией «Российская Гостиничная Ассоциация»

гостиница «Чалпан», соответствует категории «трехзвездочного» отеля.

Номера первой категории, количество номеров — 32 (мест 36).

Основными источниками имущества ООО «Восход» являются уставный капитал, обозначенный в учредительных документах, прибыль и образованные из нее фонды. Для обеспечения производственной деятельности учредителями ООО «Восход» сформирован уставный капитал, который определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала составляет 10 тыс. руб.

Основные службы ООО «Восход», обеспечивающие предоставление основных гостиничных услуг приведены на рисунке 2.1.

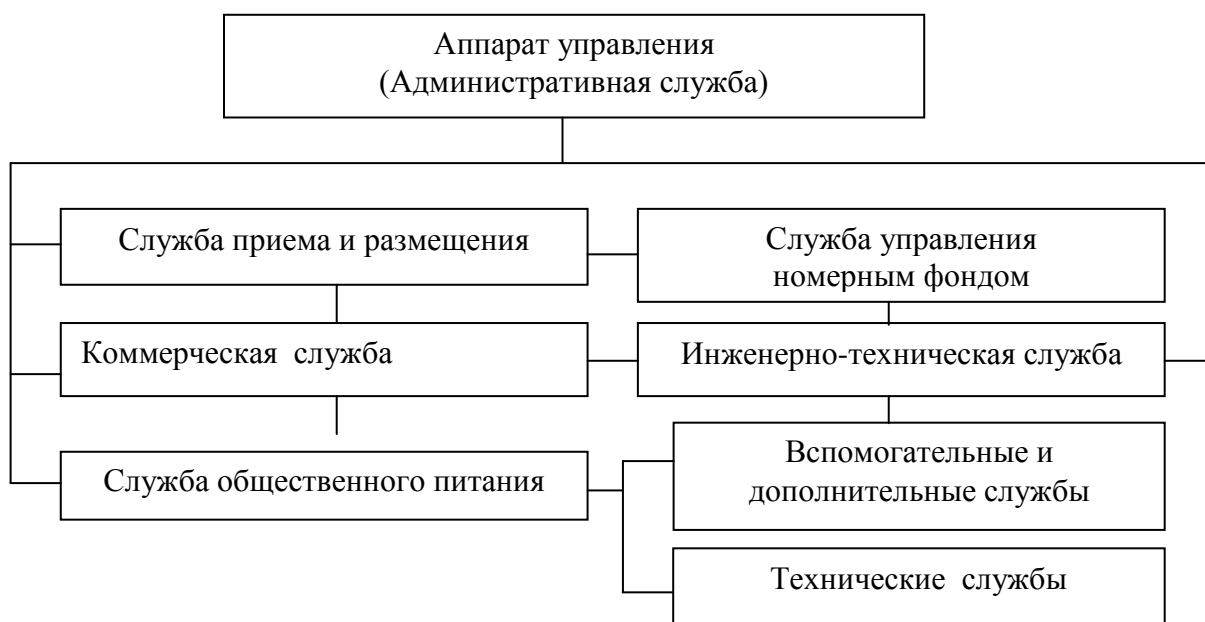


Рисунок 2.1 — Состав основных служб гостиницы «Чалпан»

Организационная структура ООО «Восход» относится к линейной структуре. Линейная структура управления предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения. Под контролем генерального директора находится семь основных служб гостиницы: инженерно-техническая служба, коммерческая служба, служба приема и размещения, служба номерного фонда, служба питания. (Рисунок 2.2.)

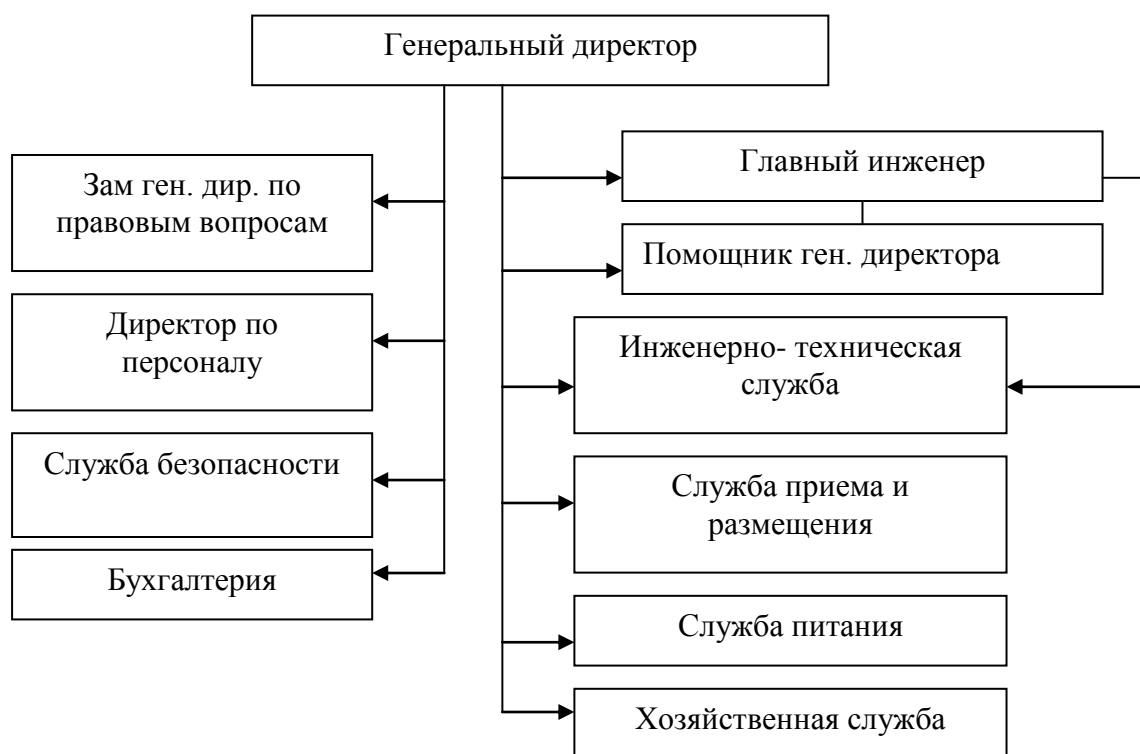


Рисунок 2.2 — Организационная структура гостиницы «Чалпан»

В состав аппарата управления входят: генеральный директор и административная служба, которая отвечает за организацию управления всеми службами гостиницы, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности. В состав службы входят секретариат, финансовая служба, кадровая служба, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Финансовая служба решает вопросы финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу портье, сувенирные киоски и спортивные комплексы, если таковые имеются.

Службу персонала возглавляет директор по персоналу и в его подчинении менеджер по персоналу. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

Коммерческая служба включает в свой состав двух специалистов по маркетингу и коммерческого директора.

Безопасность гостиницы обеспечивает собственная охранная служба, которая выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

Служба управления номерным фондом занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, обеспечивает обслуживание туристов в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям. В состав службы входят директор или менеджер по эксплуатации номеров, служба приема и размещения, служба горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), служба портье, служба консьержа, служба посыльных, инспектор по уборке номеров.

Основными функциями отдела приема и размещения являются регистрация приезжающих гостей, распределение номеров, поселение и выписка клиентов и оказание им многочисленных дополнительных услуг.

Общая численность персонала в соответствие со штатным расписанием составляет 39 человек. В том числе:

- аппарат управления – 6 человек;
- служба приема и размещения – 10 человек;
- персонал ресторана – 8 человек;
- хозяйственная служба – 7 человек;
- инженерно-техническая служба – 8 человек.

Ценовая политика ООО «Восход» — умеренная, направлена на качественное и достойное оказание гостиничных услуг. Стоимость номеров

составляет от 3530 рублей до 6750 рублей с завтраком.

Основные технико-экономические показатели ООО «Восход» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — Анализ основных экономических показателей деятельности

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				тыс. руб.	%
Выручка от продаж	тыс. руб.	18145,0	22835,0	4690,0	25,8
Себестоимость	тыс. руб.	12236,0	18167,0	5931,0	48,5
Прибыль от продаж	тыс. руб.	5909,0	4668,0	-1241,0	-21,0
Прибыль чистая	тыс. руб.	5551,0	4516,0	-1035,0	-18,6
Численность всего	чел.	37,0	39,0	2,0	5,4
Выработка на 1-го работающего	тыс. руб.	490,4	585,5	95,1	19,4
Фонд заработной платы	тыс. руб.	9569,1	10595,5	1026,4	10,7
Средняя заработная плата	руб.	21552,0	22640,0	1088,0	5,0

По данным таблицы 2.1 видно, что сумма выручки в 2017 году составила 22 835 тыс. руб. увеличение по сравнению с 2016 годом на 25,8%, что составило в абсолютном выражении 4 690 тыс. руб.

Темп роста себестоимости составил 48,5%, что обусловлено ростом тарифов на потребление коммунальных услуг, в результате чего, отмечается снижение прибыли от продаж на 1 241 тыс. руб. Чистая прибыль так же снизилась, сумма снижения составила 1035 тыс. руб., темп снижения 18,6%.

Численность сотрудников гостиницы увеличилась на 2 человека на 5,4% по сравнению с 2016 г. В результате того, что показатель объема реализации увеличился в отчетный период более высокими темпами, чем численность персонала, уровень производительности труда на 1-го работающего, также увеличился на 19,4% или на 95,1 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

За счет роста численности и увеличения и средней заработной платы на 1088 руб., в 2017 году отмечается рост фонда оплаты труда на 10,7% или на 1026,4 тыс. руб.

Таким образом, исследуемое предприятие гостиничного бизнеса является успешно развивающимся. Далее необходимо проанализировать его финансовое состояние, платежеспособность и эффективность деятельности.

2.2 Анализ актива баланса

Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, то есть о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности, об остатках денежной наличности.

Для анализа структуры и динамики активов баланса ООО «Восход» проведем предварительные расчеты, результаты которых сведем в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Агрегированный аналитический баланс за 2016 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Пассив	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Внеоборотные активы	2 459,0	23,7	Собственный капитал	7 454,0	72,0
Оборотные активы	7 895,0	76,3	Заемный капитал	2 900,0	28,0
Баланс	10 354,0	100,0	Баланс	10354,0	100,0

Как видно из таблицы 2.2, внеоборотные активы занимают 23,7% в структуре баланса за 2016 год, оборотные активы составляют 76,3% соответственно. Собственный капитал составляет 72%, заемный капитал — 28%, что указывает на устойчивое положение предприятия.

Динамика, состава и структуры имущества предприятия за 2016-2017 гг. приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Структура имущества

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	2 459,0	23,7	2 448,0	22,4	-11,0	-0,4
Оборотные активы	7 895,0	76,3	8 483,0	77,6	588,0	7,4
Итого	10 354,0	100,0	10 931,0	100,0	577,0	5,6

Анализ данных таблицы 2.3 свидетельствует о том, что за 2017 год сумма имущества ООО «Восход» составила 10 931 тыс. руб., что больше показателя 2016 года на 577 тыс. руб., темп прироста составляет 5,6%. В структуре активов

наибольшую долю составляют оборотные активы — 76,3% в 2016 году, 77,6% в 2017 году. Прирост оборотных активов составил 588 тыс. руб., темп прироста 7,4%. Внеоборотные активы в 2017 году в абсолютном выражении составил 2 448 тыс. руб., что меньше суммы 2016 года на 11,0 тыс. руб., темп снижения 0,4%. В 2017 году удельный вес внеоборотных активов составляет 23,7%, в 2016 году 22,4%.

В таблице 2.4 представлен анализ структуры и динамики внеоборотных активов ООО «Восход» за 2016-2017 гг.

Таблица 2.4 — Структура и динамика внеоборотных активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	2 459,0	100,0	2 448,0	100,0	-11,0	-0,4
Основные средства	2 459,0	100,00	2 448,0	100,00	-11,0	-0,4

Как видно из таблицы 2.4, в 2016 году сумма внеоборотных активов составляла 2 459 тыс. руб. в 2017 году сумма внеоборотных активов составила 2 448 тыс. руб. внеоборотные активы сформирована основными средствами, которые представлены в основном объектами мебели и оборудования для гостиницы. Снижение связано с отражением суммы износа основных средств.

Анализ структуры оборотных активов ООО «Восход» за 2016-2017 гг. по отдельным их видам приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 — Анализ структуры и динамики текущих активов

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы:	7 895,0	100,0	8 483,0	100,0	588,0	7,4
Запасы, в том числе:	6 084,0	77,06	6 669,0	78,62	585,0	9,6
-товары на продажу	5 160,0	65,36	5 727,0	67,51	567,0	11,0
-прочие запасы и затраты	924,0	11,70	942,0	11,10	18,0	1,9
Дебиторская задолженность	389,0	4,93	422,0	4,97	33,0	8,5
Денежные средства	1 422,0	18,01	1 392,0	16,41	-30,0	-2,1

Согласно данным таблицы 2.5 оборотные активы за 2017 года составляют

8 483 тыс. руб., что на 588 тыс. руб. больше показателя 2016 года. За 2017 год произошло увеличение суммы текущих активов на 7,4%. В структуре имущества ООО «Восход» отсутствуют расходы будущих периодов, НДС, краткосрочные финансовые вложения.

Оборотный капитал 2017 года на 78,62% состоит из запасов, 16,41% денежных средств, 4,97% составляет дебиторская задолженность. В динамике дебиторской задолженности произошло увеличение на 33 тыс. руб., темп прироста составил 8,5%, запасы увеличились на 9,6%.

Важное направление анализа оборотных средств — определение их оборачиваемости. Показатели оборачиваемости приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	18 145,0	22 835,0	4 690,0
Краткосрочные текущие активы	тыс. руб.	7 895,0	8 483,0	588,0
Оборачиваемость оборотных средств	об.	2,3	2,7	0,4
Продолжительность оборота	дни	159	136	-23

Анализ данных таблицы 2.6 свидетельствует о том, что в 2017 году коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 2,7 оборота, в 2016 году оборачиваемость оборотных средств составляла 2,3 оборота. Соответственно длительность оборота в 2017 году уменьшилась и составила 136 дней, что меньше показателя длительности оборота 2016 года, который составлял 159 дней. Такой уровень оборачиваемости достаточно высок, так как оборотные активы должны оборачиваться не менее 1 раза за год. Оборачиваемость оборотных средств указывает на повышение эффективности их использования в 2017 году. Причиной является увеличение выручки от продаж на 4 690 тыс. руб. В результате длительность оборота текущих активов уменьшилась на 23 дня, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Восход» за 2016-2017 гг. приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатели	Ед. изм	2016 г.	2017 г.	Отклонения
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	389,0	422,0	33,0
в том числе покупатели и заказчики	тыс. руб.	389,0	422,0	33,0
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	18 145,0	22 835,0	4 690,0
Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации	%	2,1	1,8	-0,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности	об.	46,6	54,1	7,5
Период погашения дебиторской задолженности	дн.	8	7	-1,1

Согласно данным таблицы 2.7, в 2017 году сумма дебиторской задолженности предприятия составляет 422 тыс. руб. или 1,8% от суммы выручки, такая величина задолженности в данном случае оправдывается спецификой деятельности ООО «Восход» — оплата услуг не имеет разрыва во времени и не предоставляется без предварительной оплаты. В 2016 году дебиторская задолженность составляла 2,1% в доле выручки, что на 0,3 процентных пункта больше, чем в 2017 году.

На данном предприятии основную задолженность формируют покупатели и заказчики. За год дебиторская задолженность совершает 54,1 оборот, а средний период ее погашения составляет 7 дней, что является нормальным для организации сферы услуг.

В таблице 2.8 представлена структура дебиторской задолженности по категориям дебиторов ООО «Восход» за 2016-2017 гг.

Таблица 2.8 — Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность всего	389,0	100,0	422,0	100,0	33,0	8,5
в том числе: -покупатели и заказчики	389,0	100,0	422,0	100,0	33,0	8,5

Следует отметить, что дебиторская задолженность состоит только из задолженности покупателей и заказчиков. Покупателями являются

непосредственные потребители услуг – физические лица, предприятия и организации, туристические агентства. За 2016-2017 годы сумма задолженности покупателей увеличилась на 33 тыс. руб.

Анализ состояния и использования оборотных средств ООО «Восход» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Состояние и использование оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	Отклонения
Средняя величина оборотных средств	тыс.руб.	7411	8189	778,0
- материальных оборотных средств	тыс.руб.	5658	6376,5	718,5
- средств в расчетах	тыс.руб.	323	405,5	83,0
- денежных средств и краткосрочных финансовых вложений	тыс.руб.	1430,5	696	-734,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	об.	2,4	2,8	0,3
Длительность оборота	дн.	149	131	-18,2
Коэффициент закрепления		0,01	0,01	0,0
Доля оборотных средств в валюте баланса	%	71,6	74,9	3,3
Материалоотдача	руб.	2,4	2,8	0,3
Материалоемкость	руб.	0,4	0,4	0,0

По данным таблицы 2.9, средняя величина оборотных средств в 2017 году составила 8 189 тыс. руб. и повысилась за год на 778 тыс. руб.

Основную долю в структуре оборотного капитала составляют материальные оборотные средства – 6376,5 тыс. руб., средняя сумма остатка денежных средств 696,0 тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2017 году составил 2,8 оборота, период оборачиваемости составляет 131 день. Удельный вес оборотных средств в валюте баланса 74,9%. Материалоемкость продукции — отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции. Нормативное значение коэффициента — меньше 1, в данном случае он составляет 0,4. Для предприятия сферы гостиничного бизнеса преобладающими в стоимости услуг будут не материальные, а трудовые затраты.

2.3 Анализ пассива баланса

Анализ пассивов является неотъемлемой частью любого анализа предприятия, так как пассивы — это капитал, вовлеченный предприятием в свою хозяйственную деятельность.

Анализ состава и структуры пассива баланса позволяет установить виды, структуру и специфику источников финансирования. В состав собственного капитала входит уставный и накопленный капитал (резервный, добавочный, нераспределенная прибыль, прочие поступления). Заемный капитал включает кредиты банков и финансовых компаний, займы и кредиторскую задолженность. Анализ пассивов ООО «Восход» за 2016-2017 гг. приведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 — Структура обязательств

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников:	10 354,0	100,0	10 931,0	100,0	577,0	5,6
1.1 собственных	7 454,0	72,0	7 412,0	67,8	-42,0	-0,6
1.2 заемных	2 900,0	28,0	3 519,0	32,2	619,0	21,3
- краткосрочных	2 900,0	28,0	3 519,0	32,2	619,0	21,3

По данным таблицы 2.10, деятельность предприятия в 2017 году на 67,8% обеспечена собственными источниками финансирования. Снижение удельного веса собственных источников в структуре пассивного капитала составило 42,0 тыс. руб. Доля собственных источников снизилась с 72% до 67,8% за счет увеличения объема заемных ресурсов в 2017 году.

Общая сумма заемных обязательств ООО «Восход» представлена обязательствами краткосрочного и характера – кредиторской задолженностью. В 2017 году удельный вес заемных обязательств составляет 32,2% увеличение по сравнению с 2016 годом на 21,3%

Структурный анализ собственного и заемного капитала ООО «Восход» за 2016-2017 гг. приведен на рисунке 2.3.

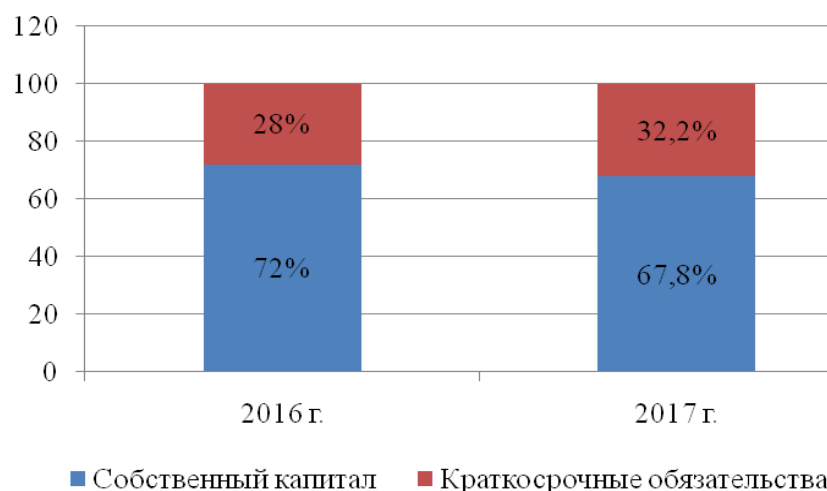


Рисунок 2.3 — Структура пассивов ООО «Восход» за 2016-2017 гг.

Для оценки, рациональности формирования, источников финансирования деятельности предприятия и его рыночной устойчивости необходим анализ структуры пассива баланса, приведенный в таблице 2.11.

Таблица 2.11 — Структура и динамика заемного капитала

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Всего заемного капитала:	2 900,0	100,0	3 519,0	100,0	619,0	21,3
Кредиторская задолженность, в том числе:	2 900,0	100,0	3 519,0	100,0	619,0	21,3
-поставщики и подрядчики	2 182,0	75,2	2 795,0	79,4	613,0	28,1
- перед персоналом предприятия	425,0	14,7	322,0	9,2	-103,0	-24,2
-перед государственными внебюджетными фондами	215,0	7,4	318,0	9,0	103,0	47,9
-в бюджет по налогам и сборам	78,0	2,7	84,0	2,4	6,0	7,7
-прочие кредиторы	25,0	5,3	23,0	4,7	-2,0	-8,0

Анализ данных таблицы 2.11 показал, что в 2017 году сумма краткосрочного заемного капитала составила 3 519 тыс. руб., что больше суммы 2016 года на 619 тыс. руб., темп прироста составил 21,3%. Кредиторская задолженность составляет 100% в структуре краткосрочного заемного

капитала. Увеличение суммы задолженности произошло за счет обязательств перед поставщиками и подрядчиками, которые составляют основной удельный вес в структуре краткосрочных обязательств 75,2% в 2016 году и 79,4% в 2017 году. Абсолютный прирост обязательств перед поставщиками и подрядчиками составил 613 тыс. руб. Задолженность перед персоналом предприятия в 2017 году составила 322 тыс. руб., в 2016 году отмечается снижение на 103 тыс. руб., удельный вес задолженности перед персоналом составляет 14,7% в 2016 году и 9,2% в 2017 году.

Динамика структуры кредиторской задолженности ООО «Восход» за 2016 - 2017 гг. приведена на рисунке 2.4.

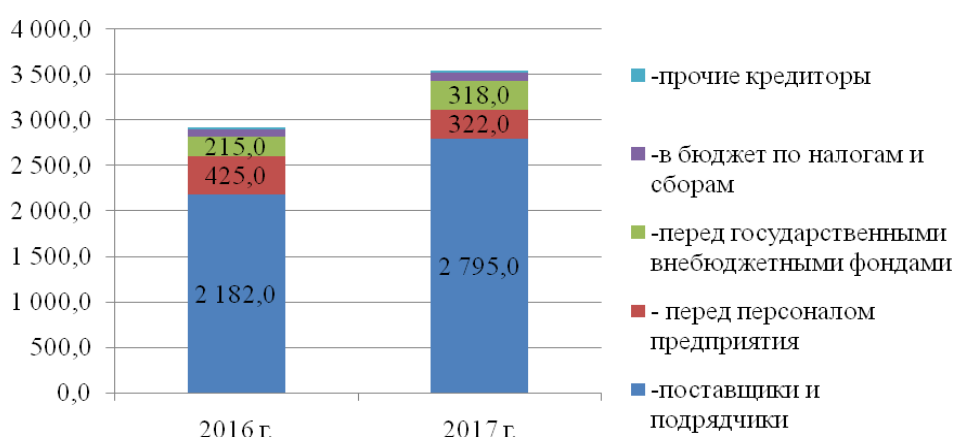


Рисунок 2.4 — Динамика кредиторской задолженности за 2016-2017 гг.
(тыс. руб.)

Таким образом, по результатам анализа пассивов баланса, можно сказать, что структура капитала ООО «Восход» является рациональной, со значительным перевесом в сторону собственных источников. Банковские кредиты в анализируемом периоде ООО «Восход» не привлекались, заемный капитал представлен только кредиторской задолженностью, что можно расценить как независимость от внешних источников финансирования, а с другой стороны как потенциальную возможность привлечения заемных ресурсов для реализации бизнес-проектов.

2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости

Для оценки и анализа показателей ликвидности и платежеспособности в целях характеристики финансовой устойчивости организации используются данные отчетности (приложение Б), на основании которой строится агрегированный аналитический баланс.

Агрегированный аналитический баланс ООО «Восход» за 2016-2017 гг. приведен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 — Агрегированный аналитический баланс

Статьи	тыс. руб.	
	2016 г.	2017 г.
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1422,0	1392,0
2. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	389,0	422,0
3. Запасы и затраты	6084,0	6669,0
Всего текущих активов (оборотных средств)	7895,0	8483,0
4. Имобилизованные средства (внеоборотные активы)	2459,0	2448,0
Итого активов (имущество)	10354,0	10931,0
1. Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы	2900,0	3519,0
Всего краткосрочный заемный капитал (краткосрочные обязательства)	2900,0	3519,0
2. Собственный капитал	7454,0	7412,0
Итого пассивов	10354,0	10931,0

Данные таблицы 2.12 свидетельствуют о том, что в 2017 году валюта баланса ООО «Восход» составляет 10 931 тыс. руб., наблюдается повышение валюты баланса на 577 тыс. руб., что явилось следствием роста материальных запасов в составе имущества предприятия и кредиторской задолженности в составе обязательств предприятия.

Платежеспособность оценивается по балансу на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства, для анализа ликвидности производится группировка статей баланса по степени ликвидности. (Таблица 2.13)

Таблица 2.13 — Группировка статей баланса

тыс. руб.

Актив	2016 г.	2017 г.	Пассив	2016 г.	2017 г.
Наиболее ликвидные активы	1422,0	1392,0	Наиболее срочные обязательства	2 900,0	3 519,0
Быстро реализуемые активы	389,0	422,0	Краткосрочные обязательства	0,0	0,0
Медленно реализуемые активы	6084,0	6669,0	Долгосрочные обязательства	0,0	0,0
Труднореализуемые активы	2459,0	2448,0	Постоянные пассивы,	7 454,0	7 412,0
Баланс	10354,0	10931,0	Баланс	10354,0	10931,0

Сравнение первых двух групп активов и обязательств позволяет установить, что предприятие не обладает текущей платежеспособностью. Сравнение третьей группы активов и пассивов выражает перспективную ликвидность. При этом выполнение трех вышеуказанных условий неизменно влечет за собой и выполнение четвертого балансирующего неравенства – $A4 \leq P4$, которое подтверждает наличие у организации собственных оборотных средств и означает соблюдение минимального условия финансовой устойчивости.

Невыполнение первого из трех условий неравенства свидетельствует о недостаточности ликвидности баланса ООО «Восход». При этом недостаток средств по одной группе активов не компенсируется их избытком по другой группе, так как компенсация может быть лишь по стоимости.

Следующим этапом анализа ликвидности и платежеспособности является анализ относительных показателей — коэффициентов ликвидности и платежеспособности. Эти показатели отражают способность организации погасить свои краткосрочные обязательства активами различной степени ликвидности, фактическую и потенциальную возможность рассчитаться по своим долгам. Для характеристики относительных показателей ликвидности и платежеспособности организации могут использоваться показатели, приведенные в таблице 2.14.

Таблица 2.14 — Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,490	0,396	>0,05
Коэффициент критической ликвидности	0,624	0,515	≥1,0
Коэффициент текущей ликвидности	2,722	2,411	≥1,2-1,5

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017 году, составил 0,396, что соответствует требованиям нормативного значения, то есть, наиболее ликвидных активов достаточно для покрытия 40% наиболее срочных обязательств.

В 2017 году коэффициента критической ликвидности составил 0,515, что характеризует критическую ликвидность как недостаточную.

Значение коэффициента текущей ликвидности, равное 2,411 что значительно выше нормативного значения, и отражает нормальное состояние текущей и перспективной платежеспособности и ликвидности ООО «Восход» то есть, если реализовать все оборотные активы, можно покрыть полностью текущие обязательства.

За анализируемый период происходит повышение всех показателей ликвидности, что свидетельствует о повышении текущей платежеспособности и ликвидности ООО «Восход» в 2017 году.

К основным факторам, определяющим финансовую устойчивость предприятия, принадлежит финансовая структура капитала (соотношение заемных и собственных средств, а также долгосрочных и краткосрочных источников средств) и политика финансирования отдельных составляющих активов (прежде всего необоротных активов и запасов). Поэтому для оценки финансовой устойчивости необходимо проанализировать не только структуру финансовых ресурсов, но и направления их вложения.

Для оценки уровня финансовой устойчивости проанализируем следующие показатели ООО «Восход» за 2016-2017 гг. представленные в таблице 2.15.

Таблица 2.15 — Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемые значения	2016 г.	2017 г.	Отклонения
1. Коэффициент автономии	$K_a > 0,5$	0,72	0,68	-0,04
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_z/c < 1$	0,82	0,74	-0,08
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	0,01	0,02	0,00
4. Коэффициент маневренности	$K_m > 0,5$	0,67	0,67	0,00
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_o > 0,6-0,8$	0,58	0,58	0,00

По данным таблицы 2.15, ООО «Восход» является финансово устойчивым предприятием — коэффициент автономии больше 0,5. В 2016 году он составлял 0,72, в 2017 году снизился на 0,04 пункта и составил 0,68, что является свидетельством независимости предприятия от внешних кредиторов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что на каждый рубль собственных средств, вложенный в активы предприятия, приходится 0,74 руб. заемных источников.

Значение коэффициента маневренности превышает требуемое значение и свидетельствует о том, что доля собственного капитала находится в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности запасов показывает, что собственный капитал обеспечивает необходимое покрытие материальных активов.

По результатам проведенного исследования ООО «Восход» за 2016-2017 гг. может быть признано финансово-устойчивым предприятием, так как размер собственного капитала значительно выше заемного. Предприятие обладает достаточной степенью финансовой автономии и обеспеченностью собственными оборотными средствами. Оборотные активы предприятия в большей части финансируются за счет собственного капитала.

При имеющихся показателях финансовой устойчивости предприятие гостиничного бизнеса сможет привлечь средства для инвестиционных программ направленных на улучшение деятельности.

2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Для определения своих потенциальных возможностей любому предприятию необходимо производить расчеты показателей эффективности деятельности. Основными источниками информации при проведении анализа являются данные аналитического бухгалтерского учета и отчет о финансовых результатах. (Приложение В)

Эффективность деятельности гостиницы определяется как общими, так и специфическими показателями эффективности деятельности предприятия.

К общим показателям относятся динамика выручки и прибыли от основной деятельности предприятия, показатель затрат в расчете на один рубль выручки от реализации, полученной от основной деятельности предприятия, показатели производительности труда и рентабельности.

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Восход» за 2016-2017 гг. приведен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 — Анализ финансовых результатов

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	18145	22835	4690	25,8
Себестоимость продаж	12236	18167	5931	48,5
Валовая прибыль	5909	4668	-1241	-21,0
Прибыль (убыток) от продаж	5909	4668	-1241	-21,0
Прочие доходы		193	193	
Прочие расходы	112	196	84	
Прибыль (убыток) до налогообложения	5797	4665	-1132	-19,5
Текущий налог на прибыль	246	149	-97	-39,4
Чистая прибыль убыток	5551	4516	-1035	-18,6

Анализ данных таблицы 2.16 свидетельствует о том, что выручка от продаж возросла на 4 690 тыс. руб., что составило 25,8% прироста к показателю прошлого года. При этом темп роста себестоимости услуг превысил темп роста выручки, в результате чего, отмечается снижение прибыли от продаж на 1 241

тыс. руб. и чистой прибыли на 1 035 тыс. руб.

Оценка деловой активности, прежде всего, заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости, так как деловая активность проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств.

Для анализа деловой активности, сопоставим основные статьи баланса за 2016-2017 гг. и выручку от реализации продукции в таблице 2.17.

Таблица 2.17 — Показатели деловой активности

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения
Коэффициент деловой активности	1,75	2,09	0,34
Фондоотдача основных средств	7,38	9,33	1,95
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,30	2,69	0,39
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,43	3,08	0,65
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	6,26	6,49	0,23

Коэффициент оборачиваемости активов отражает степень оборачиваемости всех активов, находящихся в распоряжении организации. По данным таблицы 2.17, видно, что на 1 рубль выручки приходится 2,09 руб. активов, что указывает на эффективное их использование, все показатели деловой активности имеют тенденцию роста.

Положительно характеризует деятельность предприятия рост значения фондоотдачи основных средств. Ускорение оборота активов на 0,39 оборота на одной из стадий их превращения, влечет за собой ускорение оборота и на других стадиях.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ускорился на 0,65 оборота, а заемного капитала на 0,23 оборотов.

Показатели рентабельности рассчитываются как отношение показателей прибыли к показателям средних за отчетный год активов предприятия. В качестве показателя прибыли могут использоваться валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности, чистая прибыль. (Таблица 2.18)

Таблица 2.18 — Показатели рентабельности

Показатели	процент		
	2016 г.	2017 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	32,57	20,44	-12,12
Рентабельность основной деятельности	48,29	25,69	-22,60
Рентабельность оборотных активов	73,43	54,99	-18,43
Рентабельность собственного капитала	74,47	60,93	-13,54

Согласно данных таблицы 2.18, за 2016-2017 год рентабельность продаж за 2017 год, составила 20,44% и снизилась по сравнению с 2016 годом на 12,12 процентных пункта. Показатель рентабельности основной деятельности показывает, что на каждый рубль затрат получена прибыль в размере 25,69 коп. Динамика показателей приведена на рисунке 2.5.

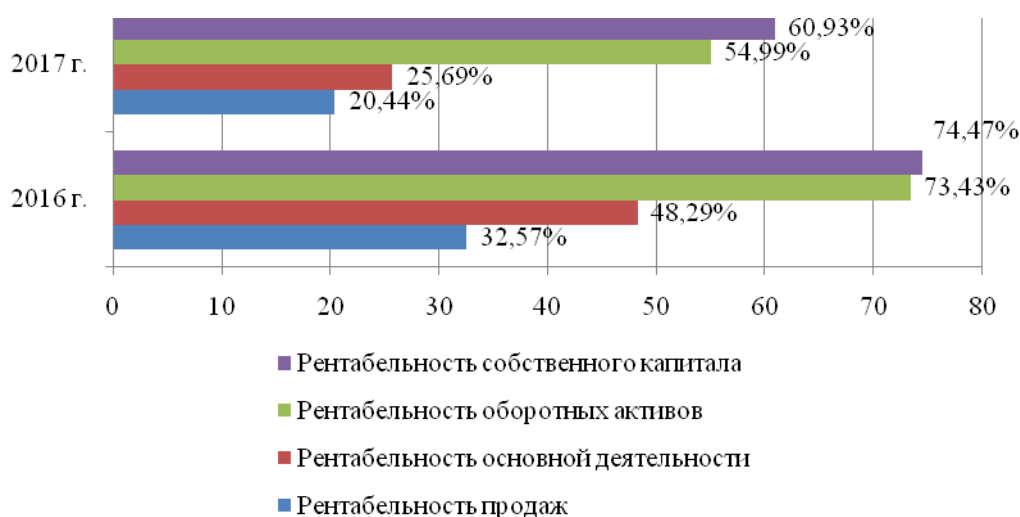


Рисунок 2.5 — Динамика показателей рентабельности
ООО «Восход» за 2016 - 2017 гг.

Результаты расчетов показывают, что использование активов, собственного капитала, заемного капитала, инвестированного капитала, оборотных активов и внеоборотных активов в 2017 году являлось эффективным. При этом, следует отметить тенденцию снижения эффективности использования ресурсов в 2017 году что, безусловно, заслуживает негативной оценки и связано со снижением выручки от продаж,

2.6 Управленческий анализ

Выбор эффективного, надежного и простого инструмента для принятия управленческого решения всегда проблематичен, ведь управленческий анализ затрат не только предполагает формирование аналитической информации на базе управленческого учета, но и осуществляет специальные меры при выборе и оценке принимаемого управленческого решения.

Анализ себестоимости услуг ООО «Восход» по элементам затрат представлен в таблице 2.19.

Таблица 2.19 — Анализ себестоимости

Показатели	2016 г.		2017 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Материальные затраты	844,3	6,9	4578,1	25,2	3733,8	442,2
Затраты на оплату труда	9569,1	78,2	10595,5	58,3	1026,4	10,7
Начисления на оплату труда	1590,7	13	2616,0	14,4	1025,4	64,5
Амортизация	232,5	1,9	381,5	2,1	149,0	64,1
Всего	12236,0	100,0	18167,0	100,0	5931,0	48,5

Анализ себестоимости по элементам затрат, приведенный в таблице 2.19, свидетельствует о том, что за анализируемый период произошло увеличение себестоимости продукции на 0,9%, что в абсолютном выражении составило 21,0 тыс. руб.

Увеличению подверглись материальные затраты на 2,2 тыс. руб., при темпе роста 1,8% и затраты на оплату труда на 18,0 тыс. руб., начисления на оплату труда возросли на 0,9 тыс. руб., что связано с незначительным повышением среднего размера оплаты труда в 2017 году.

В структуре себестоимости услуг ООО «Восход» наибольший удельный вес составляют затраты на оплату труда — 82,8% в 2016 году, 82,82% в 2017 году, что соответствует профилю предприятия непромышленной сферы. Структура затрат предприятия за 2017 гг. приведена на рисунке 2.6.

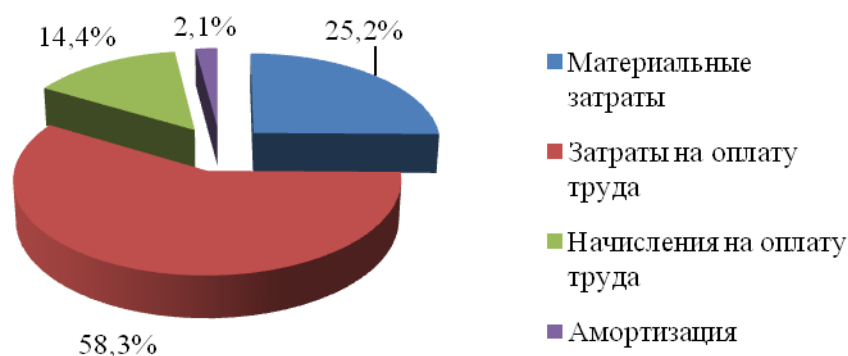


Рисунок 2.6 — Структура затрат ООО «Восход» за 2017 год

Как видно на рисунке 2.6, в структуре затрат ООО «Восход» за 2017 гг. 58,3% составляют затраты на оплату труда, 14,% начисления на оплату труда, 25,2% материальные затраты.

Рассмотрим структуру и динамику расходов на оплату труда, как основной статьи расходов и проанализируем эффективность использования фонда оплаты труда. Анализ структуры и динамики фонда оплаты труда ООО «Восход» за 2016-2017 гг. представлен в таблице 2.20.

Таблица 2.20 — Анализ состава и структуры фонда оплаты труда работников

Наименование	2016 г.		2017 г		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %
Фонд заработной платы, всего:	9569,1	100	10595,5	100	1026,4	10,7
—выплаты по должностным окладам	4612,3	48,2	5213,0	49,2	600,7	13,0
—премии и вознаграждения 15 %	922,46	9,6	1042,60	9,8	120,1	13,0
—за стаж от 10 %	461,23	4,8	521,30	4,9	60,1	13,0
—выплаты по районным коэффициентам и % надбавкам	3573	37,3	3819	36,0	245,5	6,9

Как видно из таблицы 2.20, фонд заработной платы за исследуемый период увеличился, что в абсолютном значении составило 1026,4 тыс. руб.,

темпы прироста составил 10,7%. В состав заработной платы работников ООО «Восход» за 2016 — 2017 гг. входят: выплаты по должностным окладам 49,2%; выплата премий и вознаграждений 9,8%; выплаты за стаж работы 4,9%; выплаты по районным коэффициентам 36%.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала ООО «Восход» и его профессионально-квалификационный уровень воспользуемся рядом информацией, содержащейся в личных делах работников и статистикой отчетностью предприятия, представленных в табл. 2.21.

Таблица 2.21 — Показатели, характеризующие структуру персонала

Показатели	2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Руководители высшего звена	2	5,4	2	5,1
Руководители среднего звена	4	10,8	4	10,3
Служащие	8	21,6	8	20,5
Оперативный обслуживающий персонал	16	43,2	18	46,2
Прочий персонал	7	18,9	7	17,9
Всего:	37	100	39	100

Как показывают данные таблицы 2.21, основной удельный вес в структуре персонала ООО «Восход» составляет оперативный обслуживающий персонал в 2016 году – 43,2%, в 2017 году 46,2%. По этой группе персонала произошло увеличение на 2 человека. Показатели, характеризующие социальную и половозрастную структуру персонала, приведены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 — Показатели, характеризующие структуру персонала

Показатель	2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Мужчины	8	21,6	7	17,9
Женщины	27	73,0	30	76,9
в т.ч. работающие пенсионеры	2	5,4	2	5,2
Итого	37	100	39	100

Как видно из таблицы 2.22, основной удельный вес в структуре персонала составляют женщины 73% в 2016 г. и 76,9% в 2017 году, что связано со спецификой деятельности предприятия. Анализ персонала ООО «Восход» по возрастной структуре можно увидеть в табл. 2.23.

Таблица 2.23 — Показатели, характеризующие возрастную структуру персонала

Показатель	2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
до 25 лет	10	21,3	9	18,4
от 25 до 35 лет	22	46,8	25	51,0
от 35 до 45 лет	13	27,7	12	24,5
от 45 лет до пенсионного возраста	2	4,3	2	4,1
Итого	47	100	49	100

Как видно из таблицы 2.23, основной удельный вес в структуре персонала ООО «Восход» составляют работающие в возрасте от 25 до 35 лет. Удельный вес этой группы персонала в 2013 году составил 46,8 % от общей численности, в 2014 году 51,0%. Возрастная группа до 25 составляет 21,3 % в общей структуре персонала в 2013 году и 18,4 % в 2014 году.

Таким образом, структура кадрового состава ООО «Восход» по возрастным категориям является разновозрастной, в результате чего, предоставляется возможность приобрести профессиональный опыт работы от старших по возрасту и более опытных коллег по работе, что серьезно укрепляет профессиональное положение на работе и создает определенную перспективу на будущее. Вопросами управления и оценкой персонала административной части и руководителей структурных подразделений занимается непосредственно руководитель, вопросами управления персоналом структурных подразделений занимаются руководители структурных подразделений. Фонд оплаты труда персонала имеет тенденцию повышения, обусловленную ростом средней заработной платы.

2.7 Заключительная оценка деятельности предприятия

В ходе исследования финансового состояния ООО «Восход» были рассмотрены данные бухгалтерской – финансовой отчетности за 2016 – 2017 гг. с применением методов горизонтального и вертикального анализа статей бухгалтерского баланса, с последующим составлением аналитического баланса и анализом коэффициентов.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

– сумма имущества предприятия в 2017 году составляет 10 931 тыс. руб., большая часть представлена оборотными активами, удельный вес которых составил 77,6%. Внеоборотные активы представлены только основными средствами, удельный вес внеоборотных активов составляет 23,7% в 2016 году 22,4% в 2017 году;

– увеличение суммы текущих активов составило 588 тыс. руб., темп роста 5,4%. Общий коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 2,7 оборота, длительность оборота составила 136 дней, выявлено снижение продолжительности оборота на 23 дня, что оценивается как позитивный фактор;

– основную долю в структуре оборотного капитала составляют материальные оборотные средства 78,62%, удельный вес остатка денежных средств имеет значение 16,41%;

– дебиторская задолженность ООО «Восход» оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, то есть в итоге - увеличение собственных средств;

– анализ ликвидности баланса позволяет сделать вывод о том, что баланс ООО «Восход» не является абсолютно ликвидным, ввиду нарушения ликвидности по группе наиболее ликвидных активов, при этом текущая и перспективная ликвидность являются нормальными;

– деятельность организации за 2017 год на 67,8% обеспечена собственными источниками финансирования. Вся сумма заемных обязательств носит краткосрочный характер. На предприятии наблюдается соответствие структуры имущества и обязательств;

– за анализируемый период наблюдается повышение показателей деловой активности ООО «Восход», что связано с увеличением выручки от продаж;

– предприятие обладает достаточной степенью финансовой автономии и обеспеченностью собственными оборотными средствами. Оборотные активы предприятия в большей части финансируются за счет собственного капитала;

– при имеющихся показателях финансовой устойчивости предприятие гостиничного бизнеса сможет привлечь средства для инвестиционных программ направленных на улучшение деятельности.

Анализ финансового состояния организации показал, что деятельность ООО «Восход», обеспечена собственными средствами, деятельность рентабельна, однако имеется тенденция снижения показателей прибыли и рентабельности. В связи с наличием негативной тенденции снижения показателей необходимо провести исследование внешней и внутренней среды для определения направления маркетинговой стратегии организации на ближайшую и долгосрочную перспективу.

В результате анализа рыночных возможностей выявляются наиболее выгодные и перспективные с точки зрения сложившихся условий, возможностей и угроз внешней среды направления деятельности. Рыночных возможностей может быть достаточно много. Поэтому целесообразно выбрать наиболее привлекательные и оценить их с точки зрения выявленных сильных и слабых сторон предприятия. Это позволит выделить маркетинговые возможности, под которыми следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может достичь конкурентных преимуществ.

2.8 Вопросы экологии

Обеспечение экологической безопасности предприятия требует комплексного подхода. На начальном этапе необходимо определить производственные факторы, оказывающие негативное воздействие на окружающую среду. Оценка текущей ситуации осуществляется в рамках экологического аудита, в рамках которого проводится проверка деятельности предприятия нормативным требованиям, касающихся охраны окружающей среды и сохранения санитарно - эпидемиологического благополучия населения.

Экологическая безопасность напрямую связана с организацией и проведением производственного контроля, предусматривающего также формирование оптимальных условий не только для снижения вредности производства, но и для уменьшения ресурсоемкости техпроцессов. Экологический ПК подразумевает модернизацию защитного комплекса, обеспечивающего снижение объема вредных выбросов и разработку мероприятий, направленных на минимизацию вероятности возникновения нештатных ситуаций.

Осуществление производственного контроля в разрезе обеспечения экологической безопасности подразумевает контроль над техническим состоянием оборудования, обеспечивающего безопасность работников и возможность устранения последствий возникновения нештатной ситуации. Своевременное проведение экологического аудита на предприятии и применение необходимых мер позволит избежать штрафных санкций.

Территория гостиницы асфальтирована и озеленена по специально составленному и согласованному проекту.

Прилегающая к гостинице территория должна иметь ровную поверхность и обеспечивает отвод атмосферных вод от здания.

Уборка, санитарная очистка и озеленение территории вокруг гостиницы осуществляется в соответствии с «Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда».

Санитарная проверка гостиницы проводится ежемесячно санитарной комиссией гостиницы и ежеквартально санитарно-эпидемиологической станцией с составлением акта, предложениями в адрес администрации гостиницы и указанием сроков ликвидации выявленных недостатков.

Ответственность за выполнение санитарно-гигиенических требований по содержанию гостиницы возлагается на директора, который обязан обеспечить содержание в исправности, чистоте и порядке жилых и нежилых помещений гостиницы, оборудования надворных построек и прилегающей территории.

Большое внимание в гостинице «Чалпан» уделяется утилизации отходов. Кроме того, уборка номеров стирка белья и т.п. требует использования специальных средств, которые, в свою очередь, поступают в канализацию, и если не уделять этому вопросу пристального внимания, способны в значительной степени загрязнить водное пространство.

Требования к удалению мусора и пыли в помещениях гостиницы, а также к уборке прилегающей территории изложены в пп. 3.180-3.230 и 4.1-4.9.

Санитарные мероприятия в гостинице должны предусматривать следующее: проведение профилактической обработки помещений во избежание появления насекомых и грызунов по договору с районным дезинсекционным бюро и противозвучных мероприятий, включая снижение шума от работы инженерного оборудования (пп. 2.165-2.168); покрытие полов в коридорах, холлах и гостиных звукопоглощающими дорожками; установку радиорепродукторов и телефонов общего пользования вдали от жилых номеров или в специальных комнатах.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «ЧАЛПАН»

3.1 Оценка направления повышения конкурентоспособности

Проведем оценку конкурентных позиций Гостиницы «Чалпан» на рынке гостиничных услуг города Абакана. Как показало исследование рынка гостиничного бизнеса, (таблица 1.1) на рынке присутствует семь 3-х звездочных гостиниц с номерным фондом от 10 до 74 мест, в их числе гостиница «Чалпан».

Ценовой диапазон сегмента рынка 3-х звездочных гостиниц города Абакана представлен на рисунке 3.1.

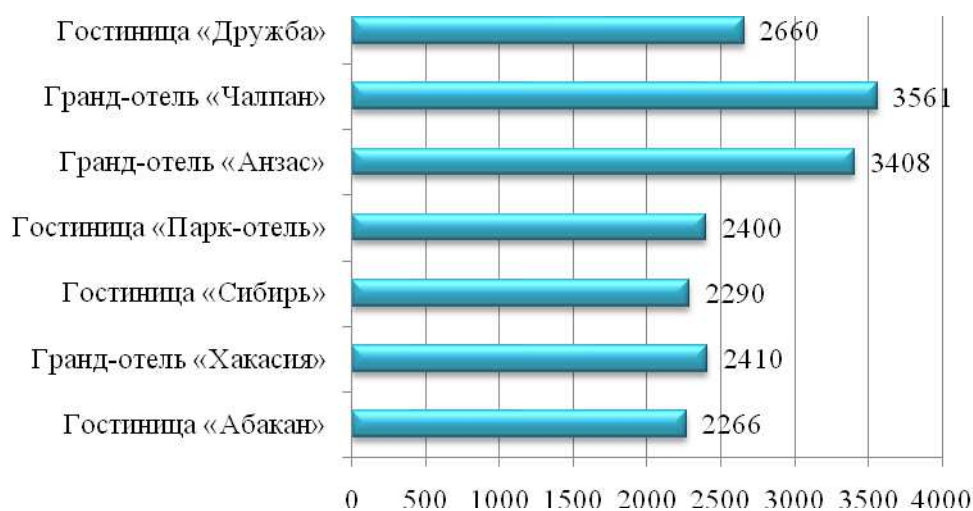


Рисунок 3.1 — Ценовой диапазон средней стоимости номеров
3-х звездочных гостиниц г. Абакана (руб.)

Как видно на рисунке 3.1, средняя цена номерного фонда гостиниц колеблется в диапазоне от 2266 до 3561 руб. Гостиница «Чалпан» занимает лидирующую позицию в ценовом диапазоне со средним ценовым показателем 3561 руб., далее следует гранд-отель «Анзас» — средняя цена 3408 руб. Наименьшее ценовое предложение у гостиницы «Абакан» — 2266 руб. Уровень цены обусловлен предлагаемой степенью комфортности с современной

оснащенности номерного фонда гостиниц.

Рассмотрим степень вместимости номерного фонда 3-х звездочных гостиниц города Абакана на рисунке 3.2.

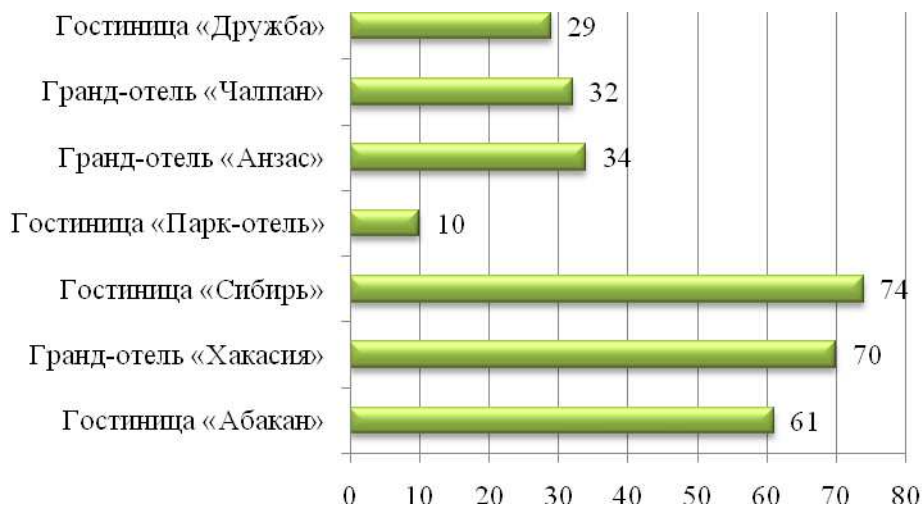


Рисунок 3.2 — Номерной фонд 3-х звездочных гостиниц города Абакана (номера)

Как видно на рисунке 3.2, самая маленькая по вместимости гостиница «Парк-отель» с 10 номерами, наибольший номерной фонд у гостиницы «Сибирь» - 74 номера. Гостиница «Чалпан» предоставляет 32 номера, гостиница «Анзас» - 34 номера.

Конкурентоспособность гостиницы обуславливается ее финансовым положением, уровнем организации деятельности оказанию услуг, уровнем организации и управления маркетингом, состоянием инфраструктуры, обеспечением безопасности проживания, расположением предприятия, квалификацией персонала, классностью и качеством обслуживания потребителей.

По данным интернет ресурсов, где представлены характеристики основных услуг гостиниц города Абакана, проведено исследование, которое позволило сгруппировать основной перечень сервисов и провести сравнение на предмет наличия той или иной услуги у представителей гостиничного бизнеса города Абакана в сегменте 3-х звездочных отелей.

Оценка основных сервисов предлагаемых гостиницей «Чалпан» и конкурентами приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Оценка основных конкурентов по сервисным предложениям

Наименование	Гостиницы					
	«Чалпан»	«Абакан»	«Хакасия»	«Анзас»	«Парк – отель»	«Сибирь»
интернет	+	+	+	+	+	+
бар	+	+	+	+	+	+
бассейн	+	-	-	+	-	-
круглосуточная регистрация	+	+		+		-
парковка	+	-	-	+	+	-
ресторан	+	+	+	+	+	+
СПА/сауна	+	-	-	+	-	-
фитнес-центр	+	-	-	-	-	-
Итого баллы	8	4	3	6	4	3

Как видно из таблицы 3.1, гостиница «Чалпан» имеет максимальные конкурентные преимущества в среде конкурирующих 3-х звездочных отелей города Абакана. Причиной является максимальный набор сервисных услуг, включая наличие бассейна, СПА/сауны и фитнес-центра.

В числе факторов конкурентоспособности гостиничного бизнеса, определены основные факторы: характеризующие организацию, услуги, уровень обслуживания, маркетинговую деятельность.

Анкетирование можно назвать наиболее результативным и наиболее распространенным типом опроса, так как оно дает возможность наилучшим образом соединять информационное обеспечение экспертов с их независимым творчеством.

Среди гостей гостиницы «Чалпан» на протяжении месяца предлагалась к заполнению анкета с предложением расставить баллы по 5-ти балльной шкале по основным факторам конкурентоспособности гостиничного бизнеса, перечисленных выше в отношении 3-х звездочных отелей города Абакана..

Экспертная оценка по 5-ти балльной шкале факторов конкурентоспособности гостиниц представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Оценка факторов конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Гостиницы					
	«Чалпан»	«Абакан»	«Хакасия»	«Анзас»	«Парк – отель»	«Сибирь»
организация	5	4	4	5	4	3
услуги	5	4	4	5	4	3
уровень обслуживания	5	4	4	5	5	3
маркетинговая деятельность	3	0	0	2	2	0
Итого	18	12	12	17	15	9

По данным таблицы 3.2, гостиница «Чалпан» набирает 18 баллов из 20-ти возможных. Недостатком является слабая маркетинговая деятельность. Гостиница «Анзас» набирает 17 баллов, так же отличаясь слабым маркетингом.

Таким образом, анализ конкурентных позиций гостиницы «Чалпан», позволяет сказать о лидирующей позиции в сегменте 3-х звездочных отелей города Абакана. Это современный отель, сочетающий в себе инновационные технологии и безупречный сервис.

По результатам анкетирования, проведенного среди гостей представителей бизнеса гостиницы «Чалпан» (Приложение В), составлен рейтинг значимых позиций при выборе отеля и требований к нему по 5-ти основным позициям (Рис. 3.3)

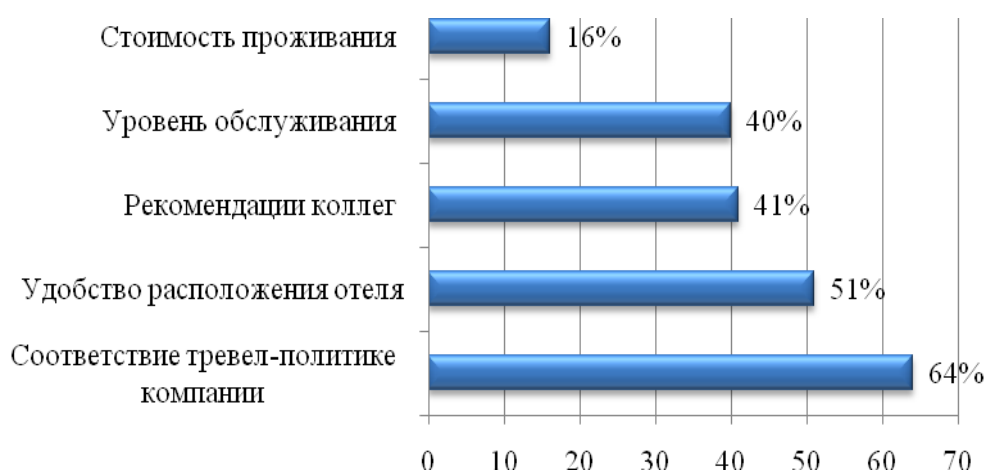


Рисунок 3.3 — Рейтинг значимых позиций при выборе отеля бизнес-туристами

Как видно на рисунке 3.3, первые позиции в рейтинге заняли такие критерии, как соответствие тревел-политике компании (64%); удобство расположения отеля, то есть налаженное транспортное сообщение с вокзалами, аэропортами и районами деловой активности города (51%); рекомендации коллег (41%) и уровень обслуживания (40%). Интересно, что стоимость проживания как определяющий фактор назвали лишь 22% респондентов.

Что касается набора услуг, 92% представителей индустрии делового туризма уверены, что современный бизнес-отель не мыслим без высокоскоростного интернета, желательно — беспроводного, причем доступ к нему должен быть открыт во всех общедоступных местах — ресторане, холле, лобби и даже в коридоре. В числе необходимых услуг были названы также наличие кондиционера (77%), банкомата в отеле или непосредственной близости от него (73%), возможность оплаты кредитной картой (62%), наличие сейфа (54%), фена (50%), бизнес-центра (50%), службы заказа и доставки еды в номер (50%), а также дополнительных электрических розеток, позволяющих одновременно заряжать ноутбук, смартфон и другие устройства (38%).

Конкуренция в отельном сегменте очень высока, требования гостей тоже растут, поэтому единственный путь к успеху и особенность развития гостиничного бизнеса — повышение качества сервиса и гибкость в удовлетворении быстро меняющихся потребностей гостей.

В таблице 3.3 приведены факторы определяющего воздействия на выбор конкурентной стратегии гостиницы «Чалпан».

Таблица 3.3 — Факторы, определяющие конкурентную стратегию

Фактор	Описание воздействия
Доля рынка предприятия	Лидер в сегменте 3-х звездочных отелей (21,1 %)
Сегмент рынка	Корпоративный сектор
Степень доминирования предприятия на рынке	Конкурентная позиция доминирующая, поэтому основными методами конкурентной борьбы будут сохранение существующей доли рынка, совершенствование сервиса
Потенциал предприятия	Положительные стороны: прочные взаимосвязи с поставщиками; достаточно финансовых ресурсов; Минусы: недостаточность ресурсов менеджмента

Масштабы деятельности предприятия и ее размер позволяют результативно использовать стратегию сохранения и укрепления существующей доли рынка, совершенствование сервиса и направление на статус «бизнес-отеля» или «конференц-отеля».

Таким образом, конкурентную стратегию предприятия можно определить как стратегию фокусирования на узком сегменте рынка в направлении высокотехнологичного сервисного обслуживания и комфорта. Сегмент рынка, на который должна быть ориентирована гостиница «Чалпан» — корпоративный сектор. Именно в этом сегменте необходимо разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы.

Корпоративный сектор, ориентированный на долгосрочные отношения, во всем мире признается не только самым многочисленным, прогнозируемым и стабильным, но и самым доходным. Колебания его активности приходятся лишь на период летних отпусков и праздничные дни, а уровень запросов и платежеспособность остаются гарантированно высокими.

С учетом выбранной конкурентной стратегии и основываясь на поставленные ранее цели и проведенный анализ деятельности ООО «Восход», разработаем управленческие решения по повышению конкурентоспособности предприятия в каждом из ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели. (Рисунок 3.4)

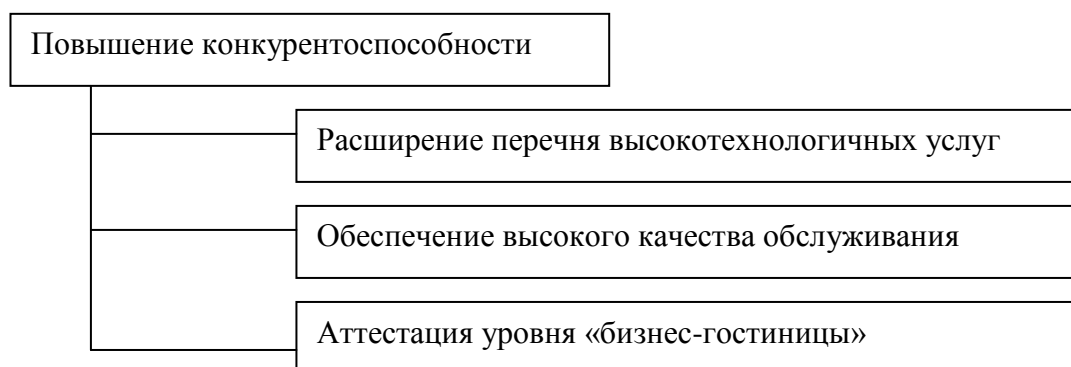


Рисунок 3.4 — Управленческие решения по повышению конкурентоспособности

Для того чтобы оставаться конкурентоспособной, гостиница должна

успевать подстраиваться под разного рода изменения рынка, применять ведущие технологии. Используя их, можно коренным образом изменить расстановку сил в отраслевой конкурентной борьбе. Хорошая ведущая технология может перевернуть весь рынок и сделать ее обладателя бесспорным лидером, даже если он не являлся таковым. Поэтому если отель уже является лидером, то он должен следить за появлением ведущих технологий, чтобы не потерять лидирующую позицию.

На основании проведенного анализа деятельности перечня гостиничных услуг, оценки внешних и внутренних факторов и возможностей, ООО «Восход», предложен комплекс мероприятий, ориентированный на расширение перечня и повышения качества услуг.

Мероприятие 1. Закупка планшетов для персонала гостиницы, их внедрение в каждую из служб. В службах это повлечет за собой повышение качества обслуживания.

Мероприятие 2. Внедрение системы управления back-office, которая упрощает и повышает эффективность работы персонала отеля, сокращает число ошибок и позволяет улучшить качество обслуживания гостей. Работа с гостями отеля (поселение, бронирование, начисление дополнительных услуг, отмена брони, выписка гостевых счетов, окончательная оплата и т. д.), подключение специального оборудования (фискальные регистраторы), анализ продаж, загруженность отеля в режиме on-line – все эти функции присущи подразделениям front-office. Учет товародвижения, взаиморасчеты с поставщиками, расчет себестоимости, анализ данных для принятия управленческих решений, ведение бухгалтерского и налогового учета, построение специализированных отчетов и прочее – этим занимаются подразделения back-office. Если же описать эти определения проще, то в front-office вводятся данные в АСУ сотрудниками на своих автоматизированных рабочих местах, а в back-office эти данные выгружаются и анализируются.

Мероприятие 3. Внедрение системы «MobbileKEY», которая позволяет гостям открывать номер с помощью смартфонов, минуя стойку регистрации. В

день заезда гость получает текстовое сообщение с номером комнаты и с безопасной ссылкой, позволяющей открыть дверь в номер. Причина, по которой предлагается ввести в гостинице программу - огромная популярность мобильной технологии и желание многих гостей в основном бизнес туристов, упростить заезд в гостиницу. Гости смогут попасть в номер с помощью электронного ключа, в то время как смартфон будет дополнительной опцией.

Мероприятие 4. Прохождение программы аттестации «Ассоциации бизнес-тревел» (АБТ). Аттестат АБТ не только работает на имидж и выступает в роли «знака качества», подтверждающего соответствие продукта и уровня обслуживания требованиям целевой аудитории, но и становится дополнительным маркером, позволяющим средству размещения выделиться в электронных системах бронирования.

В период действия аттестата отель получает право использовать знак программы во всех маркетинговых коммуникациях и рекламных материалах. В свою очередь, АБТ гарантирует PR-поддержку аттестованной гостиницы в деловой, туристической и отраслевой прессе, возможность совместного участия на специализированных выставках, а также — прямые каналы коммуникации с корпоративными покупателями. Наличие аттестата АБТ является весомым критерием при выборе отеля для включения в корпоративную тревел-политику, организации командировок и бизнес-мероприятий. Для отелей это особенно важно, учитывая последние тенденции в индустрии: ограничение количества поставщиков, консолидацию объемов и централизацию закупок, контроль тревел-бюджета, в том числе — за счет внедрения тревел-политики по командировочным и представительским расходам.

Таким образом, гостиница нацелена на оказание суперсовременных технологичных услуг в ценовом диапазоне бизнес - класса с перспективой получения аттестата, для подтверждения своего высокого уровня обслуживания.

Далее рассчитаем стоимость затрат на реализацию предлагаемых мероприятий.

3.2 Расчет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности

На основе проведенного исследования рынка, состояния внешней и внутренней среды были определены основные направления комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы «Чалпан».

Основные корпоративные потребители услуг гостиницы «Чалпан» приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Основные потребители услуг

Наименование	Сфера деятельности	Услуги гостиницы
Правительство РХ	Орган власти	Предоставление конференц-зала, питания и обслуживания деловых партнеров. Размещение деловых партнеров – гостей Хакасии
ООО «СУЭК - Хакасия	Добыча угля	
ООО «Разрез Аршановский»	Добыча угля	
ООО «Колизей Инвест Холдинг»	Производство облицовочного и гиперпрессованного кирпича	
АО «Разрез Изыхский» (предприятие «СУЭК»)	Добыча угля	

Гостиница «Чалпан» ориентирована на оказание услуг по предоставлению конференц-зала, питания и обслуживания деловых партнеров и представителей компаний, а также по размещению деловых партнеров – гостей Хакасии.

Ценовая политика предприятия гостиница «Чалпан» устанавливает общие принципы деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере установления цен на перечень услуг. Нужно учитывать, что уровень цен является одним из критериев принятия решения о сотрудничестве со стороны организаций и частных потребителей гостиничных услуг. При этом уровень цен должен соответствовать уровню услуг.

Виды маркетинговых коммуникаций — реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью. В рекламе, обращенной к потенциальным потребителям – сегменту бизнес-класса, могут использоваться такие каналы, как рекламно-информационные письма, бюллетени, рассылаемые каталоги,

объявления в специальной печати.

План рекламных мероприятий гостиницы «Чалпан» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 — Бюджет рекламной кампании гостиницы «Чалпан»

Мероприятия	Средства распространения информации	Стоимость, тыс. руб./год	Цель мероприятия
Ежемесячное обновление информации об услугах «Гостиницы»	Рассылаемые каталоги, интернет-ресурсы	56,8	Формирование общественного мнения
Информация рекламного характера для партнеров	Рекламно - информационные письма	12,0	Формирование общественного мнения
Объявления в специальной печати	Печатные издания для бизнес-тревела	52,0	Повышение уровня известности компании
Итого		120,8	

Как видно из таблицы 3.6, Общий годовой бюджет составит 54,8 тыс. руб. Затраты на рекламную кампанию планируется покрыть из собственной прибыли. Отели стараются превзойти друг друга, тем самым доказывая свое преимущество, что, безусловно, приводит к появлению технологическим новинок, которые необходимы в конкурентной борьбе за клиентов. В таблице 3.7 приведен расчет затрат на внедрение современных It-технологий и средств коммуникации.

Таблица 3.7 — Расчет затрат на внедрение современных It-технологий

Мероприятия	Кол-во	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Закупка планшетов	10	5,5	55,0
back-office.	1/10	9,8	9,8
Внедрение системы «MobbileKEY»	1/32	140,0	140,0
Итого			204,2

Российская Ассоциация бизнес-туризма (АБТ) – крупнейшая международная организация в сфере делового туризма на территории России и СНГ, которая содействует профессиональному развитию специалистов в сфере

делового туризма, создает платформу для общения между покупателями и поставщиками услуг, информирует о передовом опыте делового туризма, гарантирует прямые каналы коммуникации с корпоративными покупателями

Для вступления в Ассоциацию необходимо заключить договор и оплатить счет на годовое членство и проведение аттестации. Расходы на это мероприятие приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 — План затрат на реализацию проекта

Мероприятия	Сумма, тыс. руб./год
Расходы на проведение аттестации (прием специалистов)	54,0
Расходы на годовое членство	30,0
Итого	84,0

Обобщим планируемый объем затрат с учетом расходов на получение аттестата «Ассоциации бизнес-трелл» (АБТ) в таблице 3.9.

Таблица 3.9 — План затрат на реализацию проекта

Мероприятия	Сумма, тыс. руб./год
Рекламная кампания	120,8
Внедрение современных It-технологий	204,2
Расходы на получение аттестата АБТ	84,0
Итого	409,0

Рассчитаем планируемый объем продаж и себестоимости с учетом затрат на проведение мероприятий в таблице 3.10.

Таблица 3.10 — Расчет планируемого объема продаж и себестоимости

Наименование	Ед. изм.	Сумма
Средний чек до проведения мероприятий	руб.	3561
Выручка	тыс. руб.	22835
Себестоимость	тыс. руб.	18167
Затраты на проведение мероприятий	тыс. руб.	409,0
Увеличение стоимости среднего чека	%	2,3 (409,0*100/18167)
Увеличение стоимости среднего чека	руб.	81,9 (3561*2,3%)
Добавленная стоимость реализации услуг	руб.	98,3 (81,09*20%)
Средний чек после проведения мероприятий	руб.	3659,3 (3561+98,3)
Нормативный коэффициент объема продаж		0,16 (3659,3/22835*100%)

По данным таблицы 3.10, увеличение стоимости среднего чека составит 2,3% или 81,9 руб., с учетом рентабельности 20% это составит 98,3 руб. Сумма среднего чека после проведения мероприятий будет составлять 3659,3 руб. Исходя из расчета, нормативный коэффициент объема продаж составит 0,16, то есть ожидаемый объем продаж возрастет на 16%.

Обобщим результаты исследования:

1) Необходимо использование средств рекламы как инструмент маркетинга и стимулирующего воздействия, призванный ускорить и усилить ответную реакцию рынка. В результате мероприятия могут быть достигнуты следующие результаты: увеличится доля рынка, что приведет к повышению выручки от реализации услуг.

2) Не стоит забывать о такой важной составляющей коммуникационной политики, как Связи с общественностью. Необходимо устанавливать доброжелательные отношения с крупными и средними бизнес-компаниями и их партнерами.

3) Особое внимание следует уделить профессиональной подготовке кадров и деловым качествам руководителей структурных подразделений компании, что будет залогом качества обслуживания.

4) Совершенствование процесса повышения технологичности обслуживания и внедрение инновационных технологий.

5) Программа АБТ присваивает отелям не «звезды», а одну из двух категорий — «бизнес-отель» или «конференц-отель». Инспекцию проводят независимые эксперты, имеющие большой опыт работы в гостиничной индустрии и не работающие на момент инспекции ни в одном из отелей. В процессе инспекции составляется чек-лист — специально разработанная форма для проверки по 345 критериям на категорию «бизнес-отель» и дополнительно 55 для аттестации на «бизнес- и конференц-отель».

Далее необходимо провести оценку эффективности внедряемых мероприятий.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Экономический эффект может быть рассчитан за любой период времени. Это зависит от того, на какой срок рассчитаны мероприятия. Расчет годового экономического эффекта проводится в тех случаях, когда мероприятия, требующие вложений, проводятся или могут проводиться в течение года.

Прогноз финансовых результатов деятельности ООО «Восход» Гостиница «Чалпан» приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 — Прогноз финансовых результатов

Показатели	2017 г.	Прогноз	Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	22835	26494,3	3659,3	16
Себестоимость продаж	18167	18576	409	2,3
Валовая прибыль	4668	7918,3	3247,3	69,5
Прибыль (убыток) от продаж	4668	7918,3	3247,3	69,5
Текущий налог на прибыль	149	252,7	103,7	69,6
Чистая прибыль убыток	4516	7665,4	3149,4	69,6

Как видно из таблицы 3.11, при увеличении объема продаж на 16% за счет увеличения среднего чека, обоснованного повышением качества предоставляемых услуг и проработкой целевого рыночного сегмента, чистая прибыль увеличится на 69,6%.

Лучший способ понять целесообразность проведения мероприятий, как рассчитать экономический эффект за год. Формула расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий в этом случае будет выглядеть следующим образом:

$$\mathcal{E} = (P_{\phi} - 3) / (P_{\pi} - 3) \cdot 100 \% \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} — измеряется в процентах;

P_{ϕ} — фактическая прибыль до проведения мероприятий;

P_{π} — планируемая прибыль после проведения мероприятий.

Таблица 3.12 – Эффективность затрат

Показатель	Ед. изм.	Сумма
Фактическая прибыль	тыс. руб.	22835
Планируемая прибыль	тыс. руб.	26494,3
Затраты	тыс. руб.	409
Эффективность	%	86,0

Из таблицы 3.12 следует, что экономическая эффективность мероприятий составит 86%. Это хороший показатель, свидетельствующий о том, что акция эффективна. Рентабельность мероприятий рассчитаем по формуле (3.2):

$$R_{\text{пр}} = \text{ЧП} / \text{З}, \quad (3.2)$$

где ЧП – чистая прибыль, полученная от реализации проекта;

З – сумма затрат, направленных на реализацию проекта.

$$R_{\text{пр}} = 7665,4/18576 * 100\% = 41,2\%$$

Таким образом, проектные предложения можно признать в целом эффективными. Рентабельность проекта мероприятий составит 41,2 %.

Говоря о гостиничном бизнесе, необходимо отметить, что в нашей стране очень мало гостиниц внедряют и применяют инновации, а инновационное развитие более характерно для мировых гостиничных корпораций, старающихся применять уникальные технологии во всех странах, в которых они представлены. Основные преграды внедрения новшеств в гостиничной индустрии: большие затраты на создание новшеств; отсутствие мотивации в гостиничных предприятиях для применения инноваций; необходимость перемены в сознании руководства, ориентированного только на доход с деятельности организации, а не на видение возможностей получения большей выгоды в будущем, используя инновационные решения. Поддержание конкурентного уровня в выбранном сегменте рынка для гостиницы «Чалпан» будет означать совершенствование технологий, применяемых в обслуживании клиентов, что позволит удерживать позиции, укреплять репутацию в деловых кругах и способствовать повышению конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Рынок гостиничного бизнеса характеризуется высокой степенью дифференциации предлагаемого продукта и цен, чистой конкуренцией, высокой степенью локализации предприятий в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность предприятиям гостиничного бизнеса формировать конкурентные преимущества, позволяющие ограничить влияние конкурентов. В этих условиях деятельность предприятий гостиничного бизнеса требует постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии и тактики управления.

Инструментами реализации данных мероприятий являются:

- оценка конкуренции в сфере гостиничного бизнеса,
- управление внутренними и внешними параметрами деятельности предприятия с целью максимизации конкурентоспособности.

Для достижения целей, поставленных в работе, проведено исследование предприятия гостиничного бизнеса города Абакана - Гостиницы «Чалпан».

По результатам анализа предприятие является рентабельным, располагает достаточным объемом собственных средств.

Анализ конкурентной среды показал, что Гостиницы «Чалпан» является лидером на рынке 3-х звездочных отелей города Абакана, при этом имеет удобное месторасположения, обширный перечень предлагаемых услуг, современную оснащенность. Слабым звеном по результатам исследования определена низкая маркетинговая активность.

По результатам оценки сильных и слабых сторон деятельности выбранного предприятия сделаны выводы относительно его желательного

конкурентного профиля.

Масштабы деятельности предприятия и ее размер позволяют результативно использовать стратегию сохранения и укрепления существующей доли рынка, совершенствование сервиса и направление на статус «бизнес-отеля» или «конференц-отеля».

Конкурентную стратегию предприятия можно определить как стратегию фокусирования на узком сегменте рынка. В сегменте рынка — высокотехнологичного сервисного обслуживания и комфорта. Именно в этом сегменте необходимо разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы. Сегмент рынка, на который должна быть ориентирована гостиница «Чалпан» — корпоративный сектор.

В части разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности гостиницы «Чалпан» на рынке гостиничных услуг города Абакана предложено расширение перечня высокотехнологичных услуг:

1. Закупка планшетов для персонала гостиницы, их внедрение в каждую из служб.
2. Внедрение системы управления back-office
3. Внедрение системы «MobbileKEY», которая позволяет гостям открывать номер с помощью смартфонов, минуя стойку регистрации.
4. Получение аттестата от «Ассоциации бизнес-трелл» на применение статуса «бизнес-отель» или «конференц-отель».

Результатом проекта основных направлений стратегической политики организации в области услуг, цен, коммуникаций, распределения и сбыта с учетом факторов, постоянно меняющейся маркетинговой среды должно стать повышение конкурентоспособности Гостиницы «Чалпан».

Экономическая эффективность мероприятий составит 86%, рентабельность проекта мероприятий - 41,2%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51—ФЗ (ред. от 29.12.2017).
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 —ФЗ (ред. от 29.07.2017).
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 31.12.2017).
4. Баканов М. И., Теория экономического анализа /М.И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д.Шеремет.— М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2016. — 264 с.
5. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 224 с.
6. Бородина, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес/ В. В. Бородина.— М: Книжный мир. — 2015. —227 с.
7. Браймер, Р. Основы управления в индустрии гостеприимства/Р. Браймер. — М.: Инфра, 2015. — 286 с.
8. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — М.: Дашков и К. — 2016. – 448 с.
9. Гвозденко, А. А. Гостиничный и туристский бизнес. — М.: Тандем, 2015. — 389 с.
10. Ефимова, Н. А. Экономика гостиниц и ресторанов/ Н.А. Ефимова/ — М: ООО «Новое знание». — 2015. —289 с.
11. Зорин, И.В. Квартальнов В.А. Туристский бизнес и гостиничное хозяйство. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 365 с.
12. Иванов, В.В. Гостиничный менеджмент — М.: ИНФРА — М, 2016. — 422 с.
13. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие для вузов / В.Г. Кандалинцев. — М.: КНОРУС. — 2017. — 224 с.
14. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб. пособие для

студентов вузов/ В. Г. Когденко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. — 2017. —390 с.

15. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / под общ. ред. В. И.Бариленко. — М. : ФОРУМ, 2016. — 258 с.

16. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы/Н. С. Носова. — М.: Дашков и Ко, 2017. — 256 с.

17. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2013.- 590 с.

18. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ под ред. Р.А. Фатхутдинова. – М.: Эксмо, 2014.- 420 с.

19. Фролов К. Г. Потребительские предпочтения как фактор конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях хозяйствования/ К. Г. Фролов // Микроэкономика. - 2013. - № 5. - С.55-57.

20. Экономика организаций (организаций): учебник / А. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – М.: Проспект: Кнорус, 2017. – 304 с.

21. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л. В. Юрьева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 52 с.

22. Айдинова А. Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А. Т. Айдинова, Е. С. Головки // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 371-373.

23. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. — 2016. —№ 5. — С.117-124

24. Тукач В. С. Анализ научной литературы по теме «Устойчивые конкурентные преимущества и стратегический конкурентный анализ» // Молодой ученый. — 2017. — №35. — С. 47-50. — URL <https://moluch.ru/archive/169/45542/> (дата обращения: 25.03.2018).

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2017 г.

Организация ООО «Восход» по ОКОПО
 Идентификационный номер налогоплательщика ИНН
 Вид экономической деятельности Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности частная
 Собственность с долей федеральной собственности по ОКОПФ/ОКФС

Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год)

Коды		
02	04	2018
68449711		
1901109608		
55.10		
65		
	16	
384		

Единица измерения: тыс. руб.

ОКЕИ

Местонахождение (адрес): 655017, Республика Хакасия, г. Абакан. Ул. Щорса 5Б

АКТИВ	Код	На 31.12.2017 года	На 31.12.2016 года	На 31.12.2015 года
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследования и разработок	1120			
Основные средства	1130	2448	2459	2443
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1150			
Итого по разделу I	1100	2448	2459	2443
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	6669	6084	5232
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	422	389	256
Краткосрочные финансовые вложения	1250			
Денежные средства	1260	1392	1422	1439
Прочие оборотные активы	1270			
Итого по разделу II	1200	8483	7895	6927
БАЛАНС	1600	10931	10354	9370

Продолжение приложения А

ПАССИВ	Код	На 31.12.2017 года	На 31.12.2016 года	На 31.12.2015 года
1	2	5	4	3
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Паевой фонд	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7402	7444	4141
Итого по разделу III	1300	7412	7454	4151
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	3519	2900	5219
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	3519	2900	5219
БАЛАНС	1700	10931	10354	9370

Руководитель

Л. М. Карсакова

Генеральный директор

«02» апреля 2018 г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 17 г.

Форма по ОКУД _____

Дата (число, месяц, год) _____

Организация ООО «Восход» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности частная по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
02	04	2018
68449711		
1901109608		
55.10		
384		

Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь 2017 года	За январь-декабрь 2016 года
Выручка	2110	22835	18145
Себестоимость продаж	2120	(18167)	(12236)
Валовая прибыль	2100	4668	5909
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4668	5909
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	193	
Прочие расходы	2350	196	112
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4665	5797
Текущий налог на прибыль	2420	149	246
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	2421		
Изменение отложенных налоговых активов	2430		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	4516	5551

Руководитель

Л. М. Карсакова

Генеральный директор

«02» апреля 2018 г.

Приложение В

Результаты анкетирования потребителей гостиничных услуг

Критерии	Количество, чел.	Доля, %
1. Возраст, лет		
30 – 35	25	49
36 – 45	19	38
Старше 45	5	10
2. Пол		
Женский	21	41
Мужской	30	59
3. Стоимость проживания		
Имеет большое значение	8	16
Не особо значимо	6	12
Не имеет значения	36	72
4. Рекомендации коллег		
Имеет большое значение	21	41
Не особо значимо	11	21
Не имеет значения	19	38
5. Уровень обслуживания		
Имеет большое значение	20	40
Не особо значимо	8	15
Не имеет значения	0	
6. Удобство расположения		
Имеет большое значение	26	51
Не особо значимо	19	37
Не имеет значения	6	12
7. Соответствие трэвл - политике предприятия		
Имеет большое значение	32	64
Не особо значимо	5	10
Не имеет значения	13	26

Последний лист бакалаврской работы по теме:
Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземплярах.

Список используемых источников 24 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___»_____ 2018 г.

дата

(подпись)

Н. Ю. Силичев
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»


Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и.о. зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 16 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)
тема

Руководитель  16.06.18 К.Т.Н., Доцент Т. Н. Плотникова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  Н. Ю. Силичев
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Повышение конкурентоспособности услуг в гостиничном бизнесе
(на примере ООО «Восход» Гостиница «Чалпан»)


Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела



Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела



инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

Т. Н. Плотникова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия