

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В системе туризма тесно переплетены интересы экономики и культуры, безопасности и международных отношений, экологии и занятости населения, гостиничного бизнеса и транспортных организаций. Развитие туризма имеет большое значение как для государства в целом, так и для отдельной личности в частности.

Любая организация, в том числе и туристическое предприятие, находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что туристическое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе нормальное функционирование в окружающей среде. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования в курсовой работе является гостиничный комплекс «Виктория».

Предметом исследования являются внутренняя и внешняя среды гостиничного комплекса «Виктория».

Целью курсовой работы является изучение внутренней среды и внешнего окружения гостиничного комплекса «Виктория» для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности организации.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность туристического предприятия;
- проанализировать факторы внутренней и внешней среды гостиничного комплекса «Виктория»;
- разработать мероприятия по снижению негативного влияния факторов внутренней и внешней среды на деятельность гостиничного комплекса «Виктория».

В процессе написания курсовой работы были использованы учебные пособия отечественных и зарубежных авторов: Зайцева Л.Г., А.Мескона; по экономике и управлению туризмом: Горбылевой З.М., Кабушкина Н.И., Дуровича А.П. и др.

В работе использованы общенаучные методы исследования, такие, как анализ и синтез, сравнение, наблюдение, сопоставление, обследование, обобщение теоретического и практического материала.

# **1 Теоретические аспекты влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия индустрии гостеприимства**

## **1.1 Характеристика факторов внешней и внутренней среды**

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его.

Среда туристического предприятия – это совокупность объективных условий, при которых это предприятие осуществляет свою деятельность.

Туристическая организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. С одной стороны, она использует возможности, которые предоставляет внешняя среда, – выгоду географического положения, привилегии налогообложения, финансовое стимулирование. С другой – осуществляет свою деятельность, расширяя рынки сбыта, вливая на рынок новые продукты и услуги, тем самым развивает и совершенствует экономические условия, в которых существует [14, с. 54].

Внутренняя среда является источником жизнеспособности туристической организации. Она включает в себя совокупность характеристик, способных обеспечить потенциал, необходимый для функционирования организации, но в то же время может быть источником проблем, способных привести предприятие к кризису. Внутрифирменная экономическая политика, организационная и производственные структуры, системы контроля и другие принципы функционирования организации напрямую зависят от решений, принимаемых органами управления [6, с. 37].

Соответственно, различают внешнюю и внутреннюю среду (рисунок 1.1).

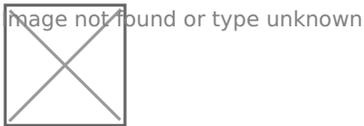


Рисунок 1.1 – Внешняя и внутренняя среда организации

*Примечание.* Источник: [49, с. 112].

Организация гостиничной индустрии находится в постоянной связи с внешней средой и, таким образом, предлагает возможность выживания, поскольку внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования туристического продукта.

Факторы окружающей среды не могут контролироваться компанией и ее услугами. Под влиянием событий вне компании во внешней среде менеджеры вынуждены менять внутреннюю организационную структуру и адаптироваться к меняющимся условиям [9, с. 72].

Внешняя среда предприятия индустрии гостеприимства представляет собой комплекс факторов, которые лежат вне компании и влияют на производство, а также на финансово-хозяйственную деятельность компании [20, с. 87].

Внешние (экзогенные) факторы туристического предприятия характеризуются, прежде всего, своей неуправляемостью и, зачастую, непредсказуемостью, однако способны непосредственно или опосредованно влиять на туристическое предприятие [16, с. 90].

Следующие факторы присущи внешней среде гостиничной организации:

- 1) сетевое взаимодействие (например, смена правительства может привести к политической нестабильности, вызывающей панику в деловых кругах, и девальвации местной валюты, которая вызывает новый виток инфляции в стране, разрушает банковскую систему, снижает спрос на туристический продукт);
- 2) сложность факторов окружающей среды. Ряд факторов, влияющих на развитие туризма, неопределенное и зачастую относительно незначительное изменение, может привести к глобальным изменениям на туристическом рынке;
- 3) динамика среды. Внешняя среда мобильна и требует от менеджера быстрого реагирования на ее смену [27, с. 118].

Внешняя среда компании включает в себя все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности компании и оказывают существенное влияние на организацию. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (непосредственное окружение) и факторы косвенного воздействия (макросреда) [1, с. 78].

К факторам прямого воздействия относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

Основными косвенными факторами являются:

- 1) политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в нормативно-правовой базе, заключенные правительством международные тарифные и торговые соглашения и т. д.;
- 2) экономические факторы – уровень инфляции или дефляции, уровень занятости работников, международный платежный баланс, процентные и налоговые ставки,

размер и динамика валового внутреннего продукта, производительность труда и т. д.;

3) социальные факторы окружающей среды – отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции в обществе; ценности, разделяемые людьми; ментальность общества; уровень образования и т.д.;

4) технологические факторы, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно адаптироваться к производству и реализации технологически продвинутого продукта и прогнозировать время, когда используемая технология будет прекращена [13, с. 135 ].

Факторы внешней среды также можно разделить на динамические и статические. Динамические факторы имеют склонность постоянно меняться и требуют к себе повышенного внимания (политическая и экономическая ситуация, материально-техническая база туроперейтинга, конъюнктура туристического рынка). Статические факторы не меняют своего воздействия на туризм со временем, поэтому их достаточно изучить один раз и затем использовать полученные результаты в дальнейшей работе [2, с. 109].

Существенным фактором внешней среды туризма является также фактор сезонности. Он имеет прямое влияние на трафик. Туроператоры и другие объекты в индустрии туризма пытаются уменьшить амплитуду сезонных колебаний, для этого проводят политику резкого падения цен в межсезонье, что развивает туризм и снижает чувствительность к сезонным колебаниям.

В теории менеджмента фирмы рассматриваются как системы двух основных типов: закрытого и открытого [17, с. 56].

Закрытая система условно предполагает относительную независимость фирмы от окружающей среды. Такая система обычно характерна для начального этапа развития рыночных отношений при слабой роли государства в их регулировании; из-за общего невысокого уровня развития экономики в стране [24, с. 183].

Микроклимат охватывает элементы, которые непосредственно влияют на предприятие и которые оно может в определенной степени контролировать.

1. Потребители. Это один из основных факторов, поскольку именно потребители определяют, какие гостиничные услуги им необходимы и по какой цене.

Потребители являются фактором, который показывает многообразие внешней

среды.

2. Конкуренты – это организации, которые либо предлагают, либо способны предложить конкурентные товары или услуги. За рыночной экономикой каждая организация должна тщательно изучать деятельность уже известных конкурентов и удерживать в поле зрения всю арену, на которой могут появиться новички.

3. Поставщики – это те организации и лица, которые поставляют ресурсы (сырье, товары и услуги), необходимые предприятию для осуществления своей деятельности. Среди экономистов доминирует мнение о том, что лучше иметь нескольких поставщиков, чтобы уменьшить зависимость от какого-либо одного источника поставок.

4. Посредники – это предприятия, учреждения, организации и лица, осуществляющие свою деятельность, приобретая товары или услуги с целью дальнейшей продажи. В туристическом бизнесе для туроператоров посредниками выступают турагенты; для производителей туристических услуг (отелей, баз отдыха, санаториев, транспортных организаций и т. д) – туроператоры, а также другие организации, например, предприятия, продающие авиабилеты, профсоюзы, которые реализуют путевки в санатории.

5. Законодательные органы и государственные учреждения. Законодательные органы формируют нормативную базу создания и деятельности туристических предприятий, фискальную политику, а также определяют политику в отношении туризма.

6. Общественные организации и профсоюзы. Профсоюзные организации, которые представляют интересы работников, влияют на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения продолжительности рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, могут, например, привести к полной остановке производства. Поэтому этот фактор следует отнести к группе факторов прямого воздействия внешней среды. Подобным способом могут действовать и общественные организации, нарушая определенные социальные проблемы или отстаивая интересы определенного круга туристических предприятий [3, с. 110].

Макросреда – демографическое, природное, экономическое, социальное, правовое, политическое, национальное и культурная среда, в условиях которого функционирует предприятие и которое влияет на его развитие [12, с. 89].

Факторы макросреды не влияют на туристическое предприятие непосредственно, однако в некоторых случаях последствия такого воздействия могут быть гораздо существеннее, чем прямое влияние. Кроме того, влияние таких факторов сложнее и разнообразнее, поскольку сама сфера влияния является более широким и глобальным.

1. Состояние экономики – характеризуется уровнем цен и тарифов, инфляции, платежеспособного спроса, банковской политикой, курсом национальной валюты, что может влиять на уровень обслуживания, качество отелей, объемы средств, которые направляются на поддержание в надлежащем состоянии памятников архитектуры, природы и тому подобное.

2. Научно-технический прогресс – характеризует уровень развития науки и техники. Здесь важное значение имеет технологический уровень в отрасли; ассигнования на научно-исследовательские разработки; внедрение усовершенствований в производство и процесс предоставления услуг. В туристической сфере достижения научно-технического прогресса используются очень широко – это, например, спутниковую связь, компьютерные технологии.

3. Политическая ситуация характеризуется распределением политических сил; отношением к власти; имеющимися законами и уровнем их соблюдения; характером процессов, инициированных властью; стабильностью политического положения, ведущей идеологией и борьбой за социальные группы; согласованности действий государственных органов. Этот фактор заметно влияет на туристический бизнес, особенно в нестабильных странах и регионах. В некоторых странах фактор политической стабильности – важнейшее условие деятельности предпринимателей в туризме, как отечественных, так и зарубежных. С этим фактором напрямую связаны потоки инвестиций.

4. Социальные факторы. К ним относятся: уровень миграции населения; образованность населения; социально-профессиональная структура населения; система социальной защиты населения; благотворительность; демографические характеристики. Этот фактор в значительной степени определяет характеристики потребителей туристического продукта и трудовых ресурсов туристических предприятий.

5. Культурные факторы. Это традиции той или иной страны, народа, в том числе отношение к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людей преклонного возраста; религиозные верования; менталитет народов; ценности населения; коллективные воспоминания; психология населения. Противоречие деятельности

туристического предприятия с культурными факторами может вызвать резкую критику со стороны населения и поставить под угрозу существование такого предприятия.

5. Международные события. Комплекс факторов, которые характеризуют ту или иную страну. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Формы реализации международного бизнеса разные: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны. В условиях глобализации туристического бизнеса все большее значение приобретает миграция трудовых ресурсов.

7. Природно-географические условия – климат, природные ресурсы, состояние окружающей среды, территориальная структура хозяйства, доступность мест отдыха и тому подобное. Этот фактор является особенно важным для туристического бизнеса, поскольку он является определяющим при формировании как туристического спроса, так и предложения [23, с. 76].

Скорость изменения окружающей среды известна как экологическая мобильность. Мобильность среды может варьироваться для разных компаний даже в условиях страны. Это связано с типом компании на конкретном рынке. Зависимость компании от объема информации, которой она обладает, характеризует неопределенность внешней среды [4, с. 95].

Анализ внешней среды компании осложняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, мобильность и объединение ее факторов. Среда современных компаний меняется все быстрее, что предъявляет все более высокие требования к анализу внешней среды и разработке стратегии, максимально учитывающей все возможности и угрозы внешней среды.

Наряду с макро- и микроокружением в экономической науке выделяется внутрифирменная среда.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений [21, с. 87].

Внутренняя среда организаций включает следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

Значение анализа внутренней среды объясняется следующими обстоятельствами:

- 1) информация о внутренней среде необходима для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на который предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- 2) анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации [5, с. 274].

Внутренняя среда туристического предприятия – это совокупность постоянных переменных, создающих предпосылки для его эффективной жизнедеятельности во внешней среде [18, с. 172].

Элементы внутренней среды взаимосвязаны и взаимообусловлены. К основным из них относятся:

1. Цели – желаемое состояние предприятия или его подразделения в будущем.
2. Задачи – запрограммированные или незапрограммированные решения определенного вида деятельности предприятия, которые необходимо выполнить в определенное время, определенными средствами, с определенным персоналом и с определенной ответственностью.
3. Стратегия предприятия – долгосрочная экономическая политика и комплекс мероприятий по ее реализации, которую предприятие использует на рынке для достижения поставленных целей.
4. Организационная структура – это оптимальное соотношение уровней управления и функциональной сферы которое достигается прежде всего путем налаживания рациональных связей между работниками для достижения целей предприятия.
5. Персонал – это личный состав предприятия, объединенные общей целью люди, которые выполняют определенные виды работ, используют знания, технические навыки и выступают как единый механизм.
6. Финансы – денежные средства, которые предприятие имеет в своем распоряжении и может по своему усмотрению использовать для достижения целей и задач.
7. Производственная структура предприятия – сооружения и оборудование, вовлеченные в производство товаров или услуг, их изношенность, используемые технологии, степень введения инноваций.

8. Продукт, который создает и реализует предприятие, его качественные характеристики, ассортимент, себестоимость, соответствие запросам потребителей.

9. Сбыт – комплекс после производственных операций, среди которых самым главным является продажа. Важно, каким образом отлажена система сбыта, которые осуществляются меры стимулирования сбыта и продвижения продукта на рынок, какие средства на это тратятся, как происходит сбыт продукции по регионам, группам потребителей и тому подобное [19, с. 92].

Таким образом, туристическая компания на рынке не действует отдельно, а окружена и находится под влиянием различных сил, которые составляют внешнюю среду. Отношения, которые развиваются между темами окружающей среды и бизнеса, разнообразны и могут контролироваться и контролироваться туристической организацией с точки зрения типа воздействия на них. Задача компании - свести к минимуму неконтролируемые факторы окружающей среды и найти возможности для косвенного воздействия на них. Целью анализа внутренней среды компании является выявление слабых и сильных сторон ее деятельности, поскольку компания должна иметь определенный внутренний потенциал, чтобы использовать внешние возможности. В то же время необходимо знать слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

## **1.2 Воздействие факторов внешней и внутренней среды на деятельность туристического предприятия**

Чтобы определить стратегию поведения туристической организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении [22, с. 184].

При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии. Анализ внешней среды предприятия в соответствии с рекомендациями по выбору

миссии целесообразно начинать с анализа непосредственного окружения и в первую очередь с потребителей.

Потребители – отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны [10, с. 273].

Основная задача при анализе потребителей – выявить целевую группу и удовлетворить ее потребности лучше, чем конкурент. При этом необходимо концентрировать свои сильные стороны на слабом участке конкурента и постоянно искать неудовлетворенную потребность. Каждый успех достигается путем преодоления дефицита. При анализе потребителей также выясняют: каковы уровень спроса на продукцию отрасли и покупательная способность потребителей, какие требования по качеству продукции предъявляются, умение потребителей ориентироваться в продукции отрасли и т. д.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. А, следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества. Необходимо концентрировать свои сильные стороны против слабых у конкурентов. Анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме.

1. Общая характеристика отрасли: на какой ступени развития она находится, насколько спрос зависит от цен, какие стратегии используются.
2. Классификация конкурентов (активные, пассивные, потенциальные, конкуренты по продукции, сбыту, цене, коммуникациям).
3. Определяется количество конкурентов в отрасли, размер предприятий конкурентов, совокупная доля 3-х крупнейших фирм на рынке в процентах, основной конкурент, особые услуги предлагаемые конкурентами, сильные и слабые места конкурентов.
4. Анализ деятельности главного конкурента: цели и стратегия конкурента, характеристика продукта, гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, ноу-хау, местоположение, и т. п., сильные и слабые стороны конкурента.

5. Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов заменителей. Она определяется: входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков [7, с. 92].

Поставщики представляют собой отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы. К ограничениям, которые возникают с их стороны можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия. Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества.

Контактные аудитории могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций и т.п.

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. Главное при анализе — выявить наиболее важную для данной отрасли тенденцию.

Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли. При изучении государственно-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров. Чтобы успешно работать в длительной перспективе любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспособливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами [15, с. 174].

Главными факторами, которые приводят к необходимости изменения технологии производства товаров или услуг, являются спрос на продукт и конкуренция. При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль. Анализ социальной среды предполагает изучение структуры

населения, структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии. Изучение экологической среды позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для анализа внутренних факторов, называют управленческим обследованием [11, с. 237].

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности [28, с. 163].

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры (их потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т.п.);
- организация управления (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);
- финансы (поддержание ликвидности, обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей);
- маркетинг (стратегия туристского продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия) [26, с. 42].

Цель исследования внутренней среды — выявление сильных и слабых сторон туристского предприятия. Вскрытые сильные стороны служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого пристального внимания должны стать слабые стороны. Необходимо постараться, чтобы избавиться от большинства из них.

Внутренняя среда определяет возможности эффективного функционирования туристического предприятия. Но она также может быть и источником проблем, если не обеспечивает необходимых условий комплексного использования концепции маркетинга [25, с. 75].

Если действия различных служб и персонала турфирмы не объединены единой маркетинговой стратегией, может возникнуть эффект «лебедя, рака и щуки», когда, например, отдельные подразделения и сотрудники не заинтересованы в реализации общих целей маркетинга.

Подобной ситуации можно избежать, если попытаться поднять культуру предприятия, которая должна подвергаться самому серьезному анализу в процессе маркетинговых исследований.

Культура предприятия складывается из множества норм, правил и ценностей, которыми оно руководствуется в своей деятельности. Культура охватывает существующую на предприятии систему отношений между людьми, распределение власти, стиль управления, кадровые вопросы, определение перспектив развития [29, с. 152].

Поскольку культура предприятия не имеет явно выраженного проявления, то ее достаточно сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить.

Во-первых, для предприятий с высокой культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих на них. Такие предприятия уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей.

Во-вторых, о культуре предприятия можно судить по тому, как оно строит взаимоотношения с конкурентами и относится к своим клиентам.

В-третьих, представление о культуре предприятия дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как построена система карьеры и какие критерии используются для продвижения сотрудников по службе.

В-четвертых, пониманию культуры способствует изучение того, существуют ли на предприятии устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, насколько об этом осведомлены все сотрудники и насколько серьезно они к ним относятся. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории фирмы, серьезно и с уважением относятся к ее правилам и символам, то можно с большой степенью вероятности предположить, что предприятие обладает высокой культурой [51, с. 94].

Культура предприятия не только определяет внутрифирменные взаимоотношения, но также оказывает серьезное влияние на то, как предприятие строит свое взаимодействие с внешней средой.

Определив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство организации концентрирует усилия на опасных участках с тем, чтобы преодолеть срывы в реализации стратегии организации.

SWOT-анализ предполагает дальнейшее изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия (SWOT – аббревиатура: strength – сила, weakness – слабость, opportunities – возможности и threats – угрозы) [47, с. 82].

Последовательность действий предполагает: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации.

Перечень возможностей и угроз составляют на основе анализа информации, полученной при изучении ближнего и дальнего окружения, привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Не все возможности и угрозы одинаково действуют на предприятие и могут быть реализованы в действительности. Их классификация по вероятности реализации и степени влияния может быть проведена с помощью таблиц 1.1 и 1.2.

Таблица 1.1 – Матрица возможностей предприятия

Вероятность

реализации:    высокая    средняя    низкая

Сила влияния:

большая

средняя

низкая

*Примечание.* Источник: [17, с. 121].

Таблица 1.2 – Матрица угроз предприятия

Вероятность

реализации:    высокая    средняя    низкая

Сила влияния:

большая

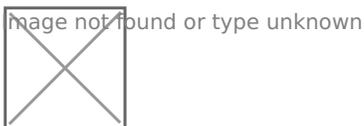
средняя

низкая

*Примечание.* Источник: [17, с. 121].

Особое внимание следует уделить возможностям и угрозам, имеющим высокую вероятность реализации и большую силу влияния. Именно их оставляют для дальнейшего анализа. После того как список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз составлен, устанавливают связи, определяющие взаимодействия между ними, с помощью матрицы SWOT (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Матрица SWOT-анализа предприятия



*Примечание.* Источник: [17, с. 123].

На каждом из четырех внутренних полей необходимо рассмотреть возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации [17, с. 123].

Таким образом, эффективная работа туристической организации зависит от ряда факторов, в том числе от правовой осведомленности руководителей и специалистов. Туристическая деятельность требует от работников этой сферы знаний нормативных правовых актов, регламентирующих многообразие отношений между туристами и туристическими организациями, между туристическими организациями и иными организациями, прямо или косвенно участвующими в предоставлении туристических услуг. Оценка влияния на деятельность организации внутренних условий в определенной степени показывает эффективность управления хозяйственной деятельностью компании. Анализ внешней среды определяет, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации. Анализ внешней среды должен дать перечень внешних опасностей и возможностей, ранжированных по степени воздействия на организацию.

## **2 Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность гостиничного комплекса «Виктория»**

### **2.1 Общая характеристика гостиничного комплекса «Виктория»**

Гостиничный комплекс «Виктория» – это отель, совмещенный с многофункциональным бизнес-центром класса А, что позволяет гостям сочетать деловую активность с комфортабельным проживанием в отеле (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Гостиничный комплекс «Виктория»

Гостиничный комплекс «Виктория» предлагает – 169 комфортабельных номеров, из окон которых открывается панорамный вид на живописный пейзаж городского озера. Из них: 104 однокомнатных одноместных, в том числе 2 номера для инвалидов, 56 однокомнатных двухместных, 8 двухкомнатных двухместных

номеров Люкс и трехкомнатные апартаменты.

Все номера оборудованы: электронной системой доступа по карточкам-ключам; системой кондиционирования; ванной с душем, феном, телефоном, набором личных гигиенических и косметических средств; прямой телефонной городской и международной связью; мини-баром, мини-сейфом; доступом в Интернет; интерактивным телевидением [14].

Номерной фонд гостиничного комплекса «Виктория» таблица 2.1:

Таблица 2.1 – Номерной фонд гостиничного комплекса «Виктория»

Класс	Тип	Питание	Цена проживания, сутки	Цена проживания, сутки на 1 марта
			2019 г.	2020 г.
Эконом класс	Одноместный	завтрак (шведский стол)	70 USD	73 USD
Эконом класс	Двухместный	завтрак (шведский стол)	1 человек – 91 USD	1 человек – 92 USD
			2 человека – 105 USD	2 человека – 108 USD
Повышенной комфортности	Двухместный	завтрак (шведский стол)	1 человек – 95 USD	1 человек – 98 USD
			2 человека – 110 USD	2 человека – 112 USD

Люкс	Двухместный	завтрак (шведский стол)	1 человек – 125 USD	1 человек – 128 USD
			2 человека – 132 USD	2 человека – 138 USD
Apartament	Пентхаус	завтрак (шведский стол)	1 человек – 350 USD	1 человек – 355 USD
			2 человека – 360 USD	2 человека – 365 USD

*Примечание.* Источник: собственная разработка на основе [8].

Бизнес-центр гостиничного комплекса Виктория предлагает в аренду помещения для проведения конференций, совещаний, тренингов, переговоров, банкетов и торжеств. Организаторам мероприятий предоставляется возможность аренды современного звукового и видеооборудования, беспроводного доступа в Интернет (Wi-Fi), мультимедийных проекторов, флип-чартов, услуг переводчика или синхронного перевода. К услугам арендаторов и гостей: конгресс-холл на 300 мест; конференц-залы на 70 и 80 мест; конференц-зал на 40 мест, трансформируемый на две автономные части с их абсолютной звукоизоляцией. На первом этаже отеля расположена уютная комната переговоров для 12 человек, оформленная и оборудованная с учетом современных представлений о проведении переговоров и деловых встреч с партнерами. Каждый зал бизнес-центра оснащен передовыми средствами отображения информации: мультимедийными проекторами, моторизованными экранами, системами звукоусиления и др. В случае необходимости можно воспользоваться услугами копирования, сканирования документов, поработать на персональном компьютере, записать информацию на различные носители (CD, DVD, Flash-носители), заламинировать или сброшюровать документы. Для участников конференций организуется питание от кофе-пауз до специальных мероприятий.

В гостиничном комплексе функционирует салон красоты, который сочетает в себе услуги традиционного салона красоты с услугами СПА салона. Здесь можно получить полный комплекс услуг – косметические процедуры, маникюр, педикюр, модные стрижки, окраски, ламинирование волос. В салоне также предусмотрены специальные программы в СПА капсуле, профессиональный массаж, стоун-терапия,

солярий.

Оздоровительный центр в отеле «Виктория» предлагает комплекс услуг для занятий фитнесом. Компактный и уютный тренажерный зал оснащен многофункциональной силовой установкой и кардио-тренажерами. Здесь проводятся силовые тренировки, групповые занятия и персональные тренировки, предусмотрены также современные программы: по оздоровительной йоге (фитнес-йога), дыхательной гимнастике Бодифлекс, Пилатесу.

В гостиничном комплексе расположены также ночной клуб «Ника» и казино «Виктория». Казино «Виктория» – это место, где отдых, азарт и приключение сливаются воедино.

Для гостей и посетителей в гостиничном комплексе открыты рестораны «Виктория» и «Созвездие Виктория» на 120 посадочных мест с видом на набережную реки Свислочь и городской парк. Рестораны предлагают широкий ассортимент блюд белорусской и европейской кухни, сезонное и постное меню. Винная карта ресторанов содержит широкий выбор вин и элитных напитков. В ресторанах предусмотрена возможность организации и проведения банкетов, фуршетов, корпоративных мероприятий, кофе-пауз, юбилеев, свадебных торжеств, деловых встреч [10].

Таким образом, гостиничный комплекс «Виктория» – современное комфортабельное здание. Приемлемые цены, гибкая система оплаты и удобное месторасположение делают гостиницу привлекательной для деловых людей и для туристов.

## **2.2 Анализ внутренней среды гостиничного комплекса «Виктория»**

Внутренняя среда анализируется по следующим основным направлениям: кадры; организация управления; финансы; маркетинг [43, с. 173].

Органом управления гостиничный комплекс «Виктория» является генеральный директор.

Персонал гостиничного комплекса «Виктория», согласно штатному расписанию составляет 43 человека, из них:

- высшее образование – 30 чел.
- среднее специальное – 12 чел.
- общее среднее – 1 чел.

Организационная структура гостиничный комплекс «Виктория» относится к линейно-функциональному типу и отражена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Организационная структура гостиничный комплекс «Виктория»

*Примечание.* Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Для осуществления деятельности в гостиничном комплексе имеется 11 структурных подразделений: административно-управленческий персонал, финансово-экономическая служба, служба безопасности, служба продаж, бюро путешествий и экскурсий, служба приема и размещения, служба обслуживания гостиничного хозяйства, служба эксплуатации, служба общественного питания, бар, мелкорозничный торговый объект.

Непосредственно в гостинице существует хорошо продуманная политика бронирования. В своей деятельности гостиничный персонал очень часто прибегает к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что подтверждается бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет. Такими гарантиями, прежде всего, являются предоплата в размере 50% или 100% стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента.

С точки зрения гостей служба приема и размещения является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Возглавляет службу приема и размещения администратор. В связи с важностью первых впечатлений клиентов о гостинице на персонал службы обслуживания возлагается особая ответственность.

К важнейшим функциям службы приема и размещения гостиницы относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. К функциям службы приема и размещения также относится распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами.

До прибытия гостя служба приема и размещения получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных мест в гостинице. В гостинице учет свободных мест производится автоматически с использованием специальной компьютерной программы. Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей четко и оперативно передаются службой приема и обслуживания всем другим службам гостиницы.

Важнейшей функцией службы обслуживания гостиничного хозяйства является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров). По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Здесь работает около 50% всех служащих гостиницы.

Службу обслуживания гостиничного хозяйства возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные и некоторые другие, категории, работников.

Основной обязанностью горничных является уборка номеров, независимо от того, заняты они или свободны. Каждый день горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

Кухня и ресторан гостиницы находятся в постоянном взаимодействии. Здесь очень важно уметь работать в команде, поэтому разные отделы держат постоянную связь, обмениваясь информацией о составе меню, требованиях клиентов, заказах, времени приготовления пищи и продажах.

Отдел продаж также взаимодействует с кухней гостиницы. Доступность и стоимость ингредиентов играют важную роль в процессе планирования меню, причем минимизация расходов также важна для поддержания правильного уровня цен на разные продукты.

Финансово-экономическая служба также задействована в этом совместном процессе. Кроме оплаты приобретаемых продуктов и различного оборудования, запрашиваемых кухней, эти отделы вместе работают над составлением бюджетов,

прогнозов, расходов и других финансовых процедур.

Анализ и оценка результатов финансового состояния гостиничного комплекса «Виктория» может быть осуществлена посредством расчета и анализа следующих коэффициентов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные показатели оценки результатов финансового состояния гостиничного комплекса «Виктория» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,42	1,41	2,21
Коэффициент срочной ликвидности	0,20	0,18	0,85
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,06	0,58
Собственные оборотные средства, млн. руб.	612	566	1367
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,31	0,29	0,55
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,06	0,05	0,04
Коэффициент автономии	0,98	0,95	0,96

*Примечание.* Источник: собственная разработка на основе данных предприятия; приложения А.

Исходя из данных таблицы 2.2, можно сделать вывод о том, что значения коэффициентов за период 2017-2019 гг. не превышало нормативных. Коэффициент ликвидности свидетельствуют о платежеспособности гостиничного комплекса «Виктория».

Значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами также находятся в норме на стабильном уровне, а коэффициент финансовой автономии немного превышает нормативное значение, что только еще раз подтверждает тенденцию увеличения финансовой независимости туристического предприятия, снижения риска финансовых затруднений в будущие периоды, расширения возможности привлечения средств со стороны.

Поставщиками оборотных средств, в том числе продукции и полуфабрикатов для гостиничного комплекса «Виктория» выступают: предприятия пищевой промышленности, сельскохозяйственные предприятия, торговые посредники, розничные торговые предприятия, предприятия массового питания, государственные учреждения и индивидуальные предприниматели.

Товары, не производимые в стране, гостиничный комплекс «Виктория» закупает у фирм, являющихся импортерами, а не посредниками. Это дает возможность получения преимуществ при ценовой конкуренции и большего эффекта.

По результатам анализа внутренней среды составим итоговую оценочную таблицу 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ внутренней среды гостиничного комплекса «Виктория»

Область компетентности фирмы Оценка

	2	3	4	5
Организация				*
Маркетинг			*	
Финансы			*	
Кадры				*

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

Проведенный анализ показывает, что внутренний потенциал гостиничного комплекса «Виктория» довольно высок, исходя из оценки основных ее составляющих: организация – 5 баллов; маркетинг – 3 балла; финансы – 4 балла; кадры – 5 баллов. Сильны позиции предприятия в менеджменте, кадрах, однако наблюдается недостаточная мотивация сотрудников. Особенно высок уровень руководства компанией. Слабой стороной деятельности предприятия является маркетинг.

Таким образом, проанализировав основные элементы внутренней среды гостиничного комплекса «Виктория» к положительным моментам можно отнести: деятельность туристического предприятия по оказанию туристско-экскурсионных услуг является рентабельной и приносит определенную прибыль; наблюдается увеличение производительности труда в натуральном и стоимостном выражении; расширение спектра оказываемых услуг и выход на новые рынки. Однако были выделены и негативные тенденции: не все экономические показатели находятся на удовлетворительном уровне; увеличение себестоимости реализованной продукции; маркетинговая деятельность на предприятии развита недостаточно, необходимо уделять больше внимание вопросам исследования рынка и конкурентов.

## **2.3 Анализ влияния внешней среды на деятельность гостиничного комплекса «Виктория»**

Специфика современной жизни требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, дабы обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований [46, с. 25].

Практически ни одно туристическое предприятие не в состоянии самостоятельно организовать тур, обеспечить клиентов всеми необходимыми транспортными средствами, предоставить жилье, организовать питание и т.д.

По итогам 2019 г. в городе успешно функционирует 27 гостиниц различных категорий, классов и звездности, среди них 5\* – 2 отеля, 4\* – 2 отеля (в том числе гостиничный комплекс «Виктория»), 3\* – 8 гостиниц и др. (таблица 2.4). Гостиницы данного типа составляют наибольшую конкуренцию гостиничному комплексу «Виктория».

Таблица 2.4 – Список популярных гостиниц г. Минск

Гостиница	Собственность	Класс	Количество номеров
Гостиница "Звезда"	частная	2 звезды	88
Гостиница "Планета"	частная	3 звезды	306
Гостиница "Спутник"	частная	3 звезды	140
Гостиничный комплекс "Юбилейный" гос.		3 звезды	239
Гостиничный комплекс "Орбита"	частная	3 звезды	239
Гостиничный комплекс "У Фонтана"	частная	3 звезды	18
Отель "Европа"	гос.	5 звезд	67
Отель "Кроун"	частная	5 звезд	115

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

Необходимо отметить, что существующие гостиницы работают эффективно. Например, в 2019 г. заполняемость отеля «Европа» составила 40%, гостиница «Спутник» – 72%, гостиницы «Планета» – 89%. Это говорит о том, что наиболее востребования гостиницы экономкласса.

Большим событием в развитии индустрии гостеприимства является открытие гостиничного комплекса «Crowne Plaza». «Crowne Plaza» – отель премиум-класса, рассчитанный на 115 номеров, в которых одновременно могут проживать более 220 постояльцев.

Таким образом, гостиничный комплекс «Виктория» занимает четкую конкурентную позицию, однако с развитием гостиничного бизнеса комплекс может потерять часть клиентов и, соответственно, недополучать прибыль.

По отношению к своим конкурентам гостиничный комплекс «Виктория» обладает следующими преимуществами:

- опыт работы на рынке гостиничных услуг;
- быстрый и качественный сервис;
- профессионализм сотрудников.

Эти преимущества позволяют предприятию занимать конкурентные позиции на рынке туристических услуг.

Потребителями туристических услуг гостиничного комплекса «Виктория» является местное население, корпоративные клиенты, граждане других городов и иностранные граждане.

По результатам анализа внешней среды составим итоговую оценочную таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ внешней среды гостиничного комплекса «Виктория»

Область компетентности фирмы Оценка

	2	3	4	5
Поставщики		*		
Потребители			*	
Конкуренты			*	

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

В соответствии с данными таблицы 2.5, оценка элементов внешней среды находится на удовлетворительном уровне: поставщики – 3 балла; потребители – 4 балла; конкуренты – 4 балла.

Ситуационный анализ помогает проанализировать внутреннюю и внешнюю сферы деятельности туристического предприятия, что позволяет выработать конкурентную стратегию развития в условиях рыночной экономики [12, с. 75].

Предметом деятельности гостиничного комплекса «Виктория» является оказание услуг в сфере гостеприимства, а также иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Целью хозяйственной деятельности гостиничного комплекса «Виктория» является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов трудового коллектива, максимально полное и качественное обеспечение потребителей услуг, завоевание на этой основе популярности [8].

В таблице 2.6 представлен SWOT-анализ гостиничного комплекса «Виктория» с выявленными сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами предприятия.

Таблица 2.6 – гостиничного комплекса «Виктория»

**Strengths (сильные стороны)**

**Weaknesses (слабые стороны)**

S1. Наличие высшего образования у специалистов.

S2. Наличие профессиональных навыков и знаний в сфере туризма.

S3. Использование современных средств связи и информационных технологий.

S4. Наличие продолжительного опыта работы в туризме.

S5. Квалифицированный персонал.

S6. Наличие ассортимента туристических услуг.

S7. Высокое качество обслуживания туристов.

S8. Надежная внутренняя политика.

S9. Использование клиентской информационной базы.

S10. Четкая организация управления.

S11. Профессионализм кадров.

### **Opportunities (возможности)**

W1. Отсутствие стимулов к повышению производительности.

W2. Недостаточная рекламная политика предприятия.

W3. Не очень высокий уровень мотивации труда.

W4. Отсутствие четкой бизнес-стратегии.

W5. Слабые каналы сбыта.

W6. Недоработанная маркетинговая стратегия предприятия.

W7. Нет опытного специалиста по маркетингу и рекламе.

W8. Недостаточное количество свободных финансовых средств.

### **Threats (угрозы)**

O1. Подготовка и повышение квалификации.

O2. Диверсификация услуг, вертикальная интеграция.

O3. Участие в региональных туристических конкурсах и грантах.

O4. Использование исторических, национальных, культурных традиций при разработке турпродукта.

O5. Реализация различных инструментов продвижения продукта.

O6. Расширение штата сотрудников.

O7. Приобретение основных фондов с целью расширения предоставляемых туристических услуг.

T1. Вхождение на рынок сильного конкурента.

T2. Уменьшение ассортимента предлагаемых услуг.

T3. Снижение темпов роста рынка.

T4. Система налогообложения.

T5. Спад в экономике.

T6. Неблагоприятная демографическая ситуация.

T7. Возникновение конфликтов.

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

Исходя из данных SWOT-анализа, сильными сторонами или конкурентными преимуществами гостиничного комплекса «Виктория» являются: численность персонала, широкий спектр оказываемых услуг, опыт персонала в сфере туризма, четко продуманная организация функционирования гостиницы.

К слабым сторонам функционирования гостиничного комплекса «Виктория» можно отнести:

1. В гостиничном комплексе «Виктория» практически полностью не выполняется ряд функций: стратегическое маркетинговое планирование, сбор и анализ внутренней и внешней маркетинговой информации.
2. Размытость ряда функций между сотрудниками, нечеткие границы должностных обязанностей, отсутствие маркетолога в штате.
3. Отсутствие корректной мотивации сотрудников.

4. Недостаточное количество финансовых средств для повышения эффективности работы учреждения.

Проведенный анализ позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки мероприятий по снижению негативного влияния факторов внутренней и внешней среды гостиничного комплекса «Виктория».

Таким образом, гостиничный комплекс «Виктория» является конкурентоспособным предприятием, но руководству предприятия следует постоянно совершенствовать качество предоставляемых услуг, расширять круг как основных, так и дополнительных услуг. Поэтому основной стратегией конкурентоспособности гостиничного комплекса «Виктория» является: ассортимент туристических услуг; предоставление скидок и различных акций; повышение качества и уровня обслуживания; сотрудничество с крупными туроператорами. Необходимо сделать вывод, что гостиничный комплекс «Виктория» имеет недостаточную управляемость: указания руководства не всегда исполняются; руководство не располагает полной и достоверной информацией о деятельности предприятия; решения принимаются бессистемно и являются запоздалой реакцией на существующую ситуацию.

## **3 Мероприятия по снижению негативного влияния факторов внутренней и внешней среды на деятельность гостиничного комплекса «Виктория»**

### **3.1 Технологии разработки стратегии гостеприимства в туристическом обслуживании**

В современном гостиничном бизнесе считается, что исходной точкой в достижении эффективной деятельности гостиничного предприятия является определение его стратегического развития. Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения её целей.

Процесс стратегического управления гостиничного комплекса «Виктория» включает:

- установление миссии, формирующей сферу деятельности гостиницы;
- определение целей - желаемых результатов;
- разработку стратегий, т.е. планирование действий, направленных на достижение поставленных целей;
- реализацию стратегий;
- оценку осуществления стратегии и внесение корректив.

Как известно, стратегии разрабатываются на различных организационных уровнях предприятия:

1. корпоративном (уровень корпорации);
2. деловом (уровень предприятия);
3. функциональном (уровень подразделения предприятия);
4. операционном (уровень менеджера низшего звена) [17, с. 312].

Отсюда следует, что стратегии, соотнесённые для высшего иерархического уровня управления гостиничного комплекса «Виктория», являются более сложными и комплексными, т.е. более высокого порядка. Стратегии для подразделений гостиницы низшего уровня упрощаются и конкретизируются, поэтому они могут быть одновременно и целями – ожидаемыми результатами.

Например, стратегия увеличения рыночной доли для высшего уровня управления гостиничным комплексом означает увеличение торгового оборота и прибыли, на более низком уровне (производственные подразделения) для службы гостиничного хозяйства будет повышением качества обслуживания, для отдела продаж повышением загрузки гостиничных номеров и т.д. Необходимо учитывать, что при разработке стратегий выстраивается «иерархическое дерево» стратегий предприятия, при котором стратегии более высокого уровня могут быть достигнуты только в случае реализации целей и стратегий более низкого уровня.

В основе разработки стратегии в гостиничном комплексе «Виктория» лежит программно-целевой подход, суть которого заключается в разработке конкретных заданий работы для соответствующих подразделений с указанием последовательности и сроков их выполнения. Разработка стратегии носит методический и организационный характер, поскольку может потребовать организационную перестройку структуры управления гостиницы в соответствии с выбранными целями. Главное, чтобы в этом процессе не упускалось из виду

важнейшее условие – маркетинг является единой комплексной системой организации производства и сбыта продукции и услуг, обеспечивающий конкурентные преимущества и благополучие предприятия.

Необходимо иметь в виду, что выбранные стратегии должны быть выполнимыми, т.е. соотнесены и взаимоувязаны с ресурсами предприятия: финансовыми и инвестиционными, производственными, трудовыми и др.

Стратегия может содержать сведения о прибыли, которую планируется достигнуть через запланированный срок, долю рынка, количество торговых точек или филиалов, сроки выхода на международный рынок и т.п.

Технология разработки стратегии гостеприимства в гостиничном комплексе «Виктория» носит формат стратегической сессии, который предполагает участие владельца и всех ключевых сотрудников компании.

Стратегическая сессия дает ответы на три главных вопроса улучшения гостиничного комплекса:

- Что менять?
- На что менять?
- Как обеспечить перемены?

Продолжительность стратегической сессии обычно составляет 2-3 дня. Проводится стратегическая сессия под руководством опытного бизнес консультанта. Он контролирует, чтобы сессия прошла по четкому сценарию, назначает роли участников: инициатор, докладчик, оппонент, эксперты.

Именно с описания текущей действительности (нынешнего состояния дел со всеми текущими проблемами – нежелательными явлениями) и поиска ключевой проблемы гостиницы начинается стратегическая сессия. Построение логической диаграммы «Грозовой тучи» позволяет выявить глубинные конфликты, скрытые внутри предприятия.

Обычно первого дня стратегической сессии бывает достаточно для нахождения ключевой проблемы и перехода к поиску решений. Во второй день приступают к построению «Дерева будущей реальности». «Дерево будущей реальности» представляет собой последовательность причинно-следственных взаимосвязей, соединяющих инъекцию (способ «лечения» проблемы) с желательными явлениями. «Дерево будущей реальности» демонстрирует, как выбранные инъекции могут

заставить исчезнуть большинство нежелательных явлений. Дерево создают перед тем, как вносить изменения в систему управления. Оно должно убедить всех, что предлагаемые инъекции эффективны и не вызовут новых нежелательных явлений.

«Дерево перехода» содержит решения и шаги по минимизации негативных явлений. На его основе создается план преобразований, который содержит перечень мероприятий, которые необходимо добавить либо удалить из системы. В нем же определены зоны ответственности каждого сотрудника.

После завершения стратегической сессии, компания получает долгосрочный стратегический план действий. Для того чтобы воплотить его в повседневную деятельность, руководству гостиницы предстоит разработать тактический план. У теории ограничений имеется еще один инструмент – «дерево стратегии и тактики». Оно позволяет перенести стратегию на применение в ежедневной деятельности организации.

Таким образом, в результате проведенной работы компания получает: общее понимание приоритетов в развитии компании; долгосрочную стратегию развития бизнеса; детальный план преобразований и быстрый и стабильный рост бизнеса.

## **3.2 Разработка стратегии гостеприимства с целью снижения негативного влияния внутренних и внешних факторов**

Основными целями деятельности гостиничного комплекса «Виктория» являются:

- получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества;
- инновационный путь развития предприятия, что является основой стратегии развития экономики страны до 2025 года.

Для выполнения указанных целей предприятие должно обеспечивать выполнение следующих задач:

- усовершенствовать организационную структуру управления предприятием,
- определить резервы снижения себестоимости оказываемых услуг.

Совершенствование организационной структуры – это превращение слабых сторон в сильные, то есть рациональная деятельность в данном направлении может привести к:

- более высокой взаимосвязи между службами и отделами гостиничного комплекса «Виктория»;
- рациональному насыщению управленческим персоналом высших уровней управления;
- разгрузка высших уровней управления путём делегирования некоторых полномочий на вновь созданное структурное подразделение.

Для гостиничного комплекса «Виктория» сегодня актуальным является совершенствование организационных форм менеджмента: создание современной инфраструктуры организации, внедрение маркетинговой составляющей в процесс функционирования предприятия.

Итак, в результате анализа целей предприятия, его сильных и слабых сторон и приоритетов развития, можно прийти к выводу, что необходима реорганизация организационной структуры управления с целью развития технологии управления персоналом гостиничного комплекса «Виктория» путём создания маркетингового отдела.

Таблица 3.1 – Необходимое оборудование отдела маркетинга.

Вид затрат	Количество
1. Набор мебели офисной	7
2. Кабинет для отдела	1
3. Система мини-АТС 3 на 3 номера.	1
4. Телефонные линии Белтелеком	3
5. Компьютеры АТ/РС класса Р-233	4

6. Сетевое решение на 7 компьютеров 10Мбит 4

7. Лазерные принтеры HP6L 3

8. Мобильная связь 4

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

Примерная сумма затрат необходимых на оборудование отдела маркетинга гостиничного комплекса «Виктория» равна 4200 USD (таблица 3.1). Основным видом оборудования является: набор мебели, ремонт кабинета для отдела, телефонная связь, компьютеры, принтеры.

В отдел маркетинга необходимо образовать 4 должности: начальник отдела маркетинга, менеджер по рекламе и связям с общественностью, маркетинголог-аналитик и менеджер по развитию рынков сбыта.

Таблица 3.2 – Сводная смета бюджета отдела маркетинга на год

Вид	Стоимость, USD
Затраты на оборудование отдела маркетинга	4200
Группа анализа информации	16000
Группа маркет-исследований	14000
ИТОГО:	72000

*Примечание.* Источник: собственная разработка.

Итоговая сумма составила 72000 USD.

Анализируя данные по окупаемости отделов маркетинга различных туристских фирм (источники [23], [24]), можно сделать вывод, что первые положительные

результаты отдел маркетинга гостиничного комплекса «Виктория» принесет только через 5 месяцев своего существования. При средней чистой доходности бизнеса в 10% за один цикл товарооборота действие отдела маркетинга должны привести к увеличению объема продаж.

Основываясь на анализе существующей организационной структуры и в целях дальнейшего совершенствования также можно сделать некоторые обобщающие рекомендации:

1. Необходимо увеличить количество взаимосвязей между отдельными направлениями деятельности гостиницы.
2. Необходимо перераспределить функции организации отдельных работ по направлению деятельности, а не по принадлежности объектов той или иной службе.

Создание отдела требует организационных затрат и дополнительных затрат на заработную плату, что приведёт к увеличению общехозяйственных издержек предприятия.

Задача ставится следующая: создать отдел с минимальными затратами на его функционирование, но вместе с тем, чтобы он смог разгрузить другие управления и отделы. Данный отдел будет являться маркетинговым и основная его функция будет заключаться в объединении усилий линейно независимых друг от друга отделов с целью координации действий по достижению общей цели организации.

Предлагается два варианта совершенствования организационной структуры управления гостиничным комплексом «Виктория»:

1. Создание очередного линейного отдела с подчинением директору предприятия.
2. Увеличить количество взаимосвязей между отдельными направлениями, то есть создание матричной структуры управления.

Связь между отделами будет происходить через новую структурную единицу, которая будет подчинена совету по стратегии предприятия.

Видится обязательным создание нового отдела, но выбор среди двух вариантов можно сделать после проведения экономических расчётов эффективности создания и функционирования структурных подразделений.

Основной задачей маркетингового отдела является проведение стратегической политики, направленной на совершенствование маркетинговой деятельности предприятия, улучшение качества услуг, соответствие принятым технологиям, решениям, новейшим достижениям отечественной и зарубежной науки и техники. При этом основные функции отдела:

- определение маркетинговой политики и направления развития гостиницы;
- разработка проектов перспективных планов;
- исследование рынков и на основе этого принятие управленческих решений;
- поиск и внедрение новшеств, научных открытий и изобретений, передового опыта, способствующих улучшению организации деятельности и росту производительности труда.

Кроме создания отдела маркетинга рекомендациями для совершенствования технологии управления персоналом гостиничного комплекса «Виктория» являются следующие направления:

1. Ввести единую информационную базу на каждого специалиста с целью дальнейшей оценки роста, контроля за уровнем решаемых задач, анализ способностей и выявление потенциала в различных по роду выполнения работах (исполнение, организация, координация, аналитическое решение, внедрение новых идей). Начать работу по воспитанию следующего поколения менеджеров.
2. Выполнить анализ деятельности менеджеров отдельных направлений на соответствие (или не соответствие) результатов деятельности стратегическим целям и задачам организации. Т.е. рассматривать деятельность менеджера не в рамках отдельного направления, а в целом по предприятию. Основной задачей при этом установить – повышает ли деятельность отдельного менеджера отдельного направления эффективность работы всего предприятия (получение прибыли, сокращение издержек или др.).

Таким образом, повышение экономической эффективности деятельности гостиничного комплекса «Виктория», в первую очередь, усматривается в увеличении объема реализуемой продукции за счет создания отдела маркетинга и четко продуманной рекламной компании. Экономическая эффективность реализации мероприятий по повышению экономической деятельности комплекса предполагается в виде получения дополнительной чистой прибыли и, как

результат, повышение показателя рентабельности. Необходимо отметить, что только высокий уровень организации аппарата управления является гарантом повышения эффективности технологии управления предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Гостеприимство – это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций. Индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

Гостиничный комплекс «Виктория» – современное комфортабельное здание. Приемлемые цены, гибкая система оплаты и удобное месторасположение делают гостиницу привлекательной для деловых людей и для туристов.

Полученные данные по анализу стратегии гостеприимства в туристском обслуживании комплекса позволяют сделать вывод об эффективности деятельности предприятия.

С целью совершенствования системы управления гостиничного комплекса «Виктория» были изучены сильные и слабые стороны предприятия, для того, чтобы выбрать стратегические направления развития предприятия и соответственно совершенствования системы управления. В результате анализа пришли к выводу, что необходима реорганизация организационной структуры управления с целью развития единой маркетинговой политики гостиничного комплекса «Виктория» путём создания маркетингового отдела. На вновь созданный отдел, как связующего элемента матричной структуры, будут возложены полномочия по координации усилий линейных подразделений по обеспечению стратегического маркетингового развития предприятия.

Повышение экономической эффективности деятельности гостиничного комплекса «Виктория», в первую очередь, усматривается в увеличении объема реализуемой продукции за счет создания отдела маркетинга и четко продуманной рекламной

компании. При средней чистой доходности бизнеса в 10% за один цикл товарооборота действие отдела маркетинга должны привести к увеличению объема продаж.

Экономическая эффективность реализации мероприятий по повышению экономической деятельности комплекса предполагается в виде получения дополнительной чистой прибыли и, как результат, повышение показателя рентабельности. Необходимо отметить, что только высокий уровень организации аппарата управления является гарантом повышения эффективности технологии управления предприятием.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. *Балашевич, М.И.* Экономика малого бизнеса. / М.И. Балашевич. – Минск: БГЭУ, 2008. – 231 с.
2. *Баринов, В.А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко; под ред. В.А. Баранова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 284 с.
3. *Биржаков, М.Б.* Введение в туризм / М.Б. Биржаков. – СПб.: Издательство Торговый Дом «Черда», 2000. – 192 с.
4. *Боголюбов, В.С.* Экономика туризма / В.С. Боголюбов, В.П. Орловская; под ред. В.С. Боголюбова. – М.: Академия, 2008. – 384 с.
5. *Брасс, А.А.* Менеджмент: основные понятия, виды, функции: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: Современ. шк., 2006. – 348 с.
6. *Герчикова, И.Н.* Менеджмент. учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити – Дана, 2006. – 480 с.
7. *Горбылева, З.М.* Экономика туризма / З.М. Горбылева. – Минск: БГЭУ, 2011. – 295 с.
8. Гостиничный комплекс «Виктория» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hotel-victoria.by/>. – Дата доступа: 25.05.2020.
9. *Гуляев, В.Г.* Организация туристской деятельности: учеб. пособие / В.Г. Гуляев. – М.: Ноллиджи. – 2008. – 312 с.
10. *Дмитриев, М.Н.* Экономика и предпринимательство в социально- культурном сервисе и туризме / М.Н. Дмитриев, М.Н. Забаева; под ред. М.Н. Дмитриева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 399 с.
11. *Забродская, Н.Г.* Экономика и статистика предприятия: учеб. пособие / Н. Г. Забродская. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2007. – 352 с.
12. *Зайцева, Н.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 224 с.

13. *Здоров, А.* Экономика туризма / А. Здоров. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 272 с.
14. *Зорин, И.В.* Туризм как вид деятельности / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов; под ред. И.В. Зорин. М.: Финансы и статистика, 2008. – 452 с.
15. *Ильина, Е.Н.* Туроперейтинг: организация деятельности / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 256 с.
16. *Кабушкин, Н.И.* Менеджмент туризма: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1999. – 644 с.
17. *Квартальнов, В.А.* Туризм: теория и практика / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 312 с.
18. *Кусков, А.С.* Основы туризма : учебник / А.С. Кусков, Ю.А. Джаладян. – 2-н изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 400 с.
19. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента: учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн; под ред. М.Х. Мескон. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 345 с.
20. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович [и др.]; под общей редакцией А.П. Дуровича. – 3-е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2006. – 640 с.
21. *Ревинский, И.А.* Поведение фирмы на рынке услуг: Туризм и путешествия: учеб. пособие / И.А. Ревинский, Л.С. Романюк; под ред. И.А. Ревинского. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001. – 298 с.
22. *Севастьянова, С.А.* Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / С.А. Севастьянова. – М.: КНОРУС, 2007. – 256 с.
23. *Феденя, А.К.* Менеджмент: учеб. пособие / А.К. Феденя. – Минск: ТетраСистем, 2007. – 225 с.
24. *Чернышев, М.А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.А. Чернышев, И.Ю. Солдатова, Е.М. Бортник; под ред. М.А. Чернышева. – Ростов н/Д: Юнити, 2009. – 265 с.
25. *Чикатуева, Л.А.* Маркетинг: учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова; под ред. В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 413 с.
26. *Чудновский, А.Д.* Управление индустрией туризма: учеб. пособие / А.Д. Чудновский. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2005. – 448 с.
27. Экономика и организация туризма: учебное пособие для студентов вузов / Е. Л. Драчева [и др.]; под ред. И. А. Рябовой, Ю. В. Забаева, Е. Л. Драчевой. – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2006. – 565 с.
28. Экономический анализ: учеб. пособие. / Романова Л.Е. [и др.]; под общей редакцией Л.Е. Романовой – Спб.: Питер, 2011. – 336 с.
29. *Яковлев, Г.А.* Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и допол. / Г. А. Яковлев. – М.: Поиск, 2007. – 290 с.

Приложение А

Таблица 1 – Финансово-хозяйственные показатели гостиничного комплекса «Виктория»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+/-)
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, руб.	1 243 842	1 564 038	3 124 780	1 560 832
Из нее:				
Аренда руб.	3 235	3 620	5 440	1 819
Доходы от проживания руб.	1 154 530	1 238 230	2 851 200	1 612 970
Доходы от туристических услуг руб.	300 450	321 200	262 080	- 59 120
Бытовые услуги (прокат) руб.	1 342	987	5 760	4 773
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	63 217 043	63 421 089	63 748 346	327 256
Амортизация основных средств. руб.	21 563 540	24 897 590	25 036 338	138 747