

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

на тему: «Система управления качеством продукции, работ, услуг как фактор
повышения конкурентоспособности организации
(на материалах ООО Туркомплекс «Манжерок»)»

Выполнила студентка

4 курса, 202 группы

Лискина Е.В.

_____ Подпись

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Петрова Л. И.

_____ Подпись

Выпускная квалификационная
работа защищена

«__» _____ 2024 г.

Оценка _____

Председатель ГЭК
д.э.н., профессор
Кундиус В.А.

_____ подпись

**Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение**

**высшего образования
«Алтайский государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 202

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ Лискина Елена Владиславовна

1. Тема работы

«Система управления качеством продукции, работ, услуг как фактор повышения конкурентоспособности организации (на материалах ООО Туркомплекс «Манжерок»)»

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.06.2024 г.

Исходные данные по работе: внутренние документы организации, индивидуальный опрос сотрудников, статистические данные; правовые и нормативные документы; архивные источники ООО «Манжерок», бухгалтерская (финансовая) отчетность компании, а также информация с официального сайта.

3. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

- 1 Теоретические основы, понятия конкурентоспособности и управления качеством услуг
- 2 Анализ и практическая значимость системы управления качеством в ООО Туркомплекс «Манжерок»

3 Мероприятия по улучшению системы управления качеством продукции, работ, услуг в ООО Туркомплекс «Манжерок»

4. Перечень графического материала

5. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
1-3	Петрова Л.И.	18.03.2024	

6. Дата выдачи задания 18.03.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

Петрова Л.И.

(подпись)

Студент Лискина Е.В.

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ	7
1.1 Понятие и сущность системы управления качеством продукции, работ, услуг и конкурентоспособности	7
1.2 Классификация факторов конкурентоспособности	17
1.3 Роль управления качеством услуг в туристическом бизнесе для повышения конкурентоспособности	23
2 АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ООО ТУРКОМПЛЕКС «МАНЖЕРОК»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО Туркомплес «Манжерок»	31
2.2 Анализ системы управления качеством продукции, работ, услуг как фактор повышения конкурентоспособности	43
2.3 Оценка основных факторов повышения конкурентоспособности	55
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ, РАБОТ, УСЛУГ В ООО Туркомплес «МАНЖЕРОК»	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей глобальной экономики. Туристические базы отдыха сталкиваются с жесткой конкуренцией на рынке, что требует от них непрерывного совершенствования своего продукта и услуг. Система управления качеством продукции, работ и услуг играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности туристической базы отдыха.

Ключевыми составляющими системы управления качеством в туризме являются стандартизация, сертификация, оценка качества услуг, управление рисками и непрерывное улучшение процессов. Применение этих инструментов помогает обеспечить высокое качество предоставляемых услуг, что, в свою очередь, привлекает больше туристов и способствует увеличению доходов туристической базы отдыха.

Эффективная система управления качеством также способствует улучшению взаимодействия с клиентами и повышению уровня удовлетворенности их потребностей. Стремление к постоянному улучшению и инновациям в области услуг и технологий помогают туристическим базам отдыха быть на шаг впереди конкурентов и адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка.

Важной частью системы управления качеством является обучение и развитие персонала, так как от профессионализма и умений сотрудников зависит качество предоставляемых услуг. Инвестирование в обучение и развитие персонала может значительно повлиять на репутацию и успешность туристической базы отдыха.

Итак, система управления качеством играет важную роль в современном туризме, помогая базам отдыха быть конкурентоспособными, привлекать больше туристов, обеспечивать высокое качество услуг и повышать уровень удовлетворенности клиентов. Оптимальное управление качеством продукции, работ и услуг является ключевым фактором успешного функционирования туристической инфраструктуры.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях конкуренция в туристической индустрии значительно усилилась. Для привлечения и удержания клиентов необходимо не только предлагать качественные услуги, но и гарантировать их стабильность и надежность. Управление системой качества продукции, работ и услуг позволяет повысить эффективность бизнеса, снизить издержки, улучшить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов. Таким образом, это фактор, способствующий увеличению конкурентоспособности и успешности туристического бизнеса в целом.

Цель данной выпускной квалификационной работы – выявление проблем в управлении системой качества продукции, работ, услуг на примере ООО «Манжерок» и внесение предложений по её усовершенствованию для повышения уровня конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты понятия конкурентоспособности и системы управления качеством продукции, работ, услуг;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Манжерок»;
- провести анализ системы управления качеством работ, услуг в организации;
- проанализировать полученные данные и выдвинуть предложения для улучшения системы управления качеством в ООО «Манжерок».

Объектом в данном исследовании выступает ООО «Манжерок».

Предмет исследования – система управления качеством продукции, работ, услуг.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, разделенных на подразделы, заключения, списка литературы и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы выпускной квалификационной работы, сформулированы и определены предмет, объект, цели и задачи.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности организации и системы управления качеством продукции, работ, услуг. В частности, определены понятие и сущность конкурентоспособности организации и системы управления качеством, рассмотрены факторы, влияющие на повышение уровня конкурентоспособности за счет улучшения системы качества, а также процесс управления системой качества в организации.

Во второй главе представлена общая характеристика объекта исследования, проводится анализ управления системой качества продукции, работ, услуг в ООО «Манжерок» и анализ его финансового состояния, а также дополнительные анализы в виде конкурентного анализа, SWOT-анализа, матрицы МакКинси и анкетирование непосредственно клиентов компании.

В третьей главе представлены рекомендации по повышению эффективности управления системой качества продукции, работ, услуг компании и проводится оценка их эффективности.

В заключении подводятся итоги выпускной квалификационной работы и формулируются основные выводы.

Теоретической основой исследования выступают труды отечественных и зарубежных ученых, учебная литература, а также научно-популярные статьи по исследуемой теме.

В качестве практической основы взяты официальные документы и архивные источники ООО «Манжерок», бухгалтерская (финансовая) отчетность компании, а также информация с официального сайта.

В процессе работы применялись общие методы исследования: наблюдение, описание, методы анализа финансовой отчетности, метод сравнения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

1.1 Понятие и сущность системы управления качеством продукции, работ, услуг и конкурентоспособности

Конкурентоспособность национальных и мировых рынков, процветание предприятий, регионов и государств всегда напрямую связаны с качеством предлагаемой продукции и оказываемых услуг. «Как экономическая категория качество — это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре» [38]. «В соответствии с этим менеджментом качеством является координирующая деятельность по руководству и управлению организацией с точки зрения качества» [38].

Рассмотрим понятие «конкурентоспособность». Конкурентоспособность — это способность компании или товара выделяться на фоне своих конкурентов (других компаний или товаров) и привлекать больше клиентов.

Конкурентоспособность зависит от многих факторов, одним из основных является качество продукта (услуги, работы), так же эффективность маркетинга, цена товара и другие. Если компания имеет высокий конкурентноспособный потенциал, то она может стать лидером в своей нише. Организации, которые стремятся быть конкурентоспособными, постоянно работают над улучшением своего продукта (услуги, работы) и должны следить за трендами на рынке, чтобы оставаться на плаву и удерживать свою позицию.

Объединив все аспекты, можно сказать, что конкурентоспособность — это:

- способность компании производить и продавать продукт, который не будет уступать аналогам по качеству, характеристикам или сможет опережать их;

- умение сохранять ведущие позиции на рынке на протяжении долгого периода времени, а значит, вовремя и эффективно вносить изменения в характеристики продукции (услуги), чтобы не отставать от конкурентов. В этом может поспособствовать менеджмент качества продукции (услуги);
- создание и выпуск на рынок новых товаров или услуг, при том, что уже имеющиеся товары и производимые услуги не теряют актуальность и поддерживают должный уровень качества;
- способность грамотного ценообразования и поддержания цены, приемлемой на рынке и для самой компании. Но также следует помнить, что устраивающие покупателей цены – не гарантия уверенной конкуренции.

Конкурентоспособный товар (услуга) должен сочетать качество, приемлемую цену и быть актуальным. Одним из главных трендов современности считается – эксклюзивное предложение. Следовательно, при создании продукта (услуги) компания должна вносить нотки новизны в сам продукт (услугу) или в сопровождающие его элементы (упаковка, сервис, доставка и т.п.). [38]

Система качества продукции непосредственно и тесно связана с конкурентоспособностью, имея общую сферу формирования и проявления. Но если качество продукции (услуги) является категорией более стабильной при неизменных организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно – технического прогресса, то конкурентоспособность – категория динамичная, зависящая от характера и изменения потребностей, рыночной ситуации, платежеспособного спроса, сервисных условий. В соответствии с "Системой разработки и постановки продукции на производство", представляющей собой совокупность установленных соответствующим комплексом нормативно-технических документов по стандартизации правил, определяется порядок проведения работ по созданию продукции и обеспечению ее применения.

Конкурентоспособность является совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в

определенный момент времени могла быть реализована по схожим ценам на конкретном рынке.

Потребительские свойства – это характеристики товара, направленные на удовлетворение ожиданий и потребностей потребителей, которые предъявляются к товару с учетом условий его использования по назначению. Самый высококачественный товар может не найти своего покупателя, оказаться не конкурентоспособным, если он не соответствует предъявляемым требованиям со стороны покупателя. Качество товара может потерять значение, если товар вышел из моды. Одним словом, качество товара (услуги) не зависит и не изменяется от условий его (её) использования. Полезность товара при том же качестве в одном случае может оказаться высокой, в другом – относительно низкой, в-третьем – товар окажется просто бесполезным. В этом заключается главное различие качества и потребительной стоимости, составляющей основу конкурентоспособности продукции.

Покупатель обычно приобретает продукт (услугу) не из-за высокого качества, а потому, что данный товар (услуга) способен (/а) удовлетворить те или иные потребности, запросы и ожидания покупателя.

Первичным условием планирования и создания конкурентоспособной продукции (услуги) является выявление предпочтений потребителей на основе маркетинговых исследований, а также определение количественных значений технико-экономических показателей, достижение которых необходимо для удовлетворения потребностей определенных сегментов рынка и для обеспечения предпочитаемых потребителями ее имуществ по сравнению с аналогичной продукцией других поставщиков. К слову, часто решающую роль играют такие факторы, как престиж фирмы – производителя, патентоспособность и патентная чистота продукции, уверенность потребителя в возможностях изготовителя обеспечить стабильное качество всей поставляемой на рынок продукции, ее сохранение в течение длительного времени использования, срок и надежность гарантии, доступность и уровень сервисного обслуживания. [17]

«Система менеджмента качества (СМК) создается для реализации политики предприятия в области качества, для достижения и поддержания качества выпускаемой продукции (работ, услуг) на нормативном уровне и обеспечения выполнения требований потребителя, для постоянного улучшения качества продукции с целью повышения удовлетворённости данной продукцией как потребителя, так и других заинтересованных сторон» [33].

Система управления качеством является неотъемлемой частью общей системы управления производственной и хозяйственной деятельностью предприятия и создается на основе общих принципов управления качеством на предприятии.

Приведём ряд принципов управления качеством на предприятии:

1. Ориентация на потребителя. Организации напрямую зависят от своих клиентов (покупателей), поэтому они должны тщательно изучать их текущие и будущие потребности, чтобы не просто удовлетворять, а опережать ожидания своей аудитории. Качество продукции или услуги, предоставляемой организацией, всегда должно быть ориентировано на клиентов (покупателей). Предприятия должны производить и продавать то, что нужно именно клиентам (покупателям), а не то, что приходит им в голову.

Весь бизнес-процесс компании направлен на ее выживание, развитие и, конечно, получение прибыли путем удовлетворения потребностей своих потребителей. Именно клиенты (покупатели) являются источником прибыли для предприятия.

Метод ориентации на клиента (покупателей) помогает компаниям точно определить текущие и будущие потребности, где именно они находятся и что они хотят от предприятия. Потребности клиентов (покупателей) всегда будут удовлетворяться путем предоставления продуктов и услуг, которые компании предлагают им. Те компании, которые активно стремятся завоевать сердца и доверие своих клиентов, должны не только удовлетворять, но и опережать их потребности. Всегда стоит искать пути постоянного улучшения сервиса.

Ориентация на клиента — это не просто принцип, а неотъемлемая часть системы управления бизнесом предприятия.

2. Роль руководства. Руководители играют важную роль в обеспечении единства между целью и направлением деятельности бизнеса. Они должны создавать и поддерживать благоприятную внутреннюю среду в предприятии, чтобы направлять сотрудников к достижению целей. Без участия руководителей деятельность по управлению качеством не может быть успешной.

Лидеры должны обладать видением и уметь построить четкие задачи, сосредоточенные на потребностях клиента. Они должны быть преданы этим целям и демонстрировать своё лидерство в рамках организации. Непосредственное участие лидеров в таких мероприятиях, как планирование, обзор деятельности организации и обеспечение работы сотрудников, способствует укреплению ценностей организации и стимулирует творческий потенциал персонала.

Управление качеством включает в себя комплекс мероприятий и управленческих функций, где руководитель определяет политику и цели в области качества. Для этого он использует такие инструменты, как планирование качества, контроль качества, гарантии качества и постоянное совершенствование системы качества. Таким образом, роль руководства в обеспечении эффективного управления и поддержанию системы качества имеет решающее значение.

3. Вовлечение персонала. Люди являются ключевым ресурсом предприятия, а активное участие работников в обеспечении качества продукции, их знания и опыт имеют решающее значение для успешности бизнеса.

Предприятие — это операционная система, в которой участвуют все члены предприятия, от вложений которых зависит успех организации. В этой связи предприятие необходимо рассматривать как социально-экономическую систему [33], в которой эффективность деятельности зависит как от технологических, так и от социальных факторов, обеспечивающих развитие человеческого капитала [33].

Развитие человеческого фактора в организации является важным ресурсом, способствующим повышению качества продукции и услуг. В управлении качеством каждый член коллектива, независимо от должности, играет важную роль во внедрении и поддержании системы качества. Каждый уровень персонала должен выполнять свои функции в соответствии с его позицией и должностной инструкцией.

Высшее руководство должно определить проблемы качества и предоставить информацию всем сотрудникам о концепции качества и требованиях к работе. Менеджеры разрабатывают планы работы в своих отделах, устанавливают конкретные стандарты качества, руководят сотрудниками и контролируют обеспечение качества. Сотрудники выполняют задания в соответствии со стандартами качества, активно участвуют в процессе улучшения качества работы, взаимодействуя с руководителями, применяя следующие подходы:

1. Процессный подход. Эффективные результаты достигаются, когда ресурсы и связанная с ними деятельность управляются как процесс. Процесс представляет собой последовательность связанных действий, выполняемых в логической последовательности для получения ценных результатов и продуктов для организации.

Чтобы организация функционировала эффективно, необходимо определить и управлять соответствующими и взаимосвязанными процессами. Обычно выход из одного процесса является входом для следующего. Управление качеством должно рассматриваться как процесс, где все деятельности управляются как взаимосвязанные процессы. Процесс должен преобразовывать входные данные в выходные, добавляя при этом стоимость.

2. Системный подход к управлению. Данный подход предполагает понимание и управление качеством как управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение общих целей организации. Важно рассматривать все факторы, влияющие на качество, не разрывая их и не решая проблемы каждого фактора отдельно. Управление качеством должно

представлять собой систематический подход, который объединяет и координирует все ресурсы для достижения общих целей организации.

Постоянное улучшение. Постоянное усовершенствование является целью и методом для каждого предприятия. Чтобы быть конкурентоспособными и обеспечивать высочайшее качество продукции и услуг, предприятия должны постоянно совершенствовать свою работу. Качество должно быть ориентировано на клиента. Однако, требования и желания клиента всегда меняются в соответствии с их растущими потребностями удовлетворения, поэтому требования к качеству должны быть всегда гибкими.

Обеспечения обновления и улучшения качества должно происходить постоянно и непрерывно. Улучшение может быть достигнуто через малые шаги. Например, можно улучшить методы управления, инновационные процессы, оборудование, технологии, ресурсы, а также изменить структуру управления. Однако, улучшения должны быть тщательно спланированы и соответствовать целям организации.

Принятие решений на основе факторов. Чтобы быть эффективными, все решения и действия в системе управления бизнесом должны быть основаны на анализе конкретных данных и точной информации. Решения не могут быть приняты только на основе предположений – всё должно быть четко обосновано фактами. Оценка должна быть основана на стратегии организации, критическом анализе процессов, а также входных и выходных параметрах процесса.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Предприятия и поставщики взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения будут улучшать возможности для обеих сторон и создавать дополнительную ценность.

Организации должны развивать внутренние и внешние отношения, чтобы достичь общих целей. Внутренние отношения способствуют единству внутри организации, содействуют партнерству между руководством и сотрудниками, создают связи между различными частями организации для повышения гибкости и эффективности. Внешние отношения развиваются с клиентами, поставщиками, конкурентами, учебными учреждениями, управленческими агентствами,

местными органами власти и т.д. Эти внешние отношения имеют стратегическую ценность, так как они помогают организациям проникнуть на рынок, расширить популярность своих брэндов и создать новые продукты.

Взаимосвязанные стороны должны уделять внимание этим важным требованиям, чтобы обеспечить успех партнерства путем регулярного обмена и поддержки соответствующих принципов относительно каждой целевой группы [33].

Система качества зародилась еще в прошлом веке. В истории её развития выделяют пять этапов, которые часто имеют вид пяти звезд.

Первый этап относится к эпохе появления системного подхода к управлению – системы Тейлора (1905 г). Организационно она представляла собой технические и производственные нормы, установленные специалистами и инженерами для рабочего класса. Система Тейлора представляла список требований к качеству изделий (деталей) в виде полей допустимых значений и вводила определенные шаблоны, настроенные на верхнюю и нижнюю границы допустимых значений – проходные и непроходные калибры. Для успешного функционирования системы на каждом предприятии вводились первые специалисты по качеству, так называемые инспекторы (в России — технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, порой доходило и до увольнения. Система обучения сводилась к получению профессиональных навыков и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием.

Второй этап. Система Тейлора подарила эффективный алгоритм управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица). Но продукция – это не только материальная единица, но и результат осуществления производственных процессов. Поэтому необходимо было наладить систему управления всех процессов в организации.

В 1924 г. в «Bell Telephone Laboratories» (ныне корпорация AT&T) была создана группа под руководством Р.Л. Джонса, предпринявшая первые шаги в области статистического управления качеством. В основу вошли разработки

контрольных карт В. Шухарта, первые понятия и таблицы выборочного контроля качества Г. Доджа и Г. Роминга, ставшие началом статистических методов управления качеством. В последствии при помощи Э. Деминга эти знания получили очень широкое распространение в Японии и оказали весьма существенное влияние на экономическую революцию в этой стране. Деминг выдвинул идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы, объясняя это тем, что они лишь вселяют страх, способствуют краткосрочному вкладу в работу, игнорируя долгосрочные задачи, и разрушают командную работу. Приняв это во внимание, Д. Джуран ввел термин качества в плане «соответствия требованиям потребителя», в значительной степени ориентированный на требования потребителей, («Fitness for use»). Он показал ответственность менеджмента за последствия несоответствий и дополнил статистические методы контроля качества систематическими методами решения проблем качества.

Третий этап. В 1950-е годы появилась концепция тотального (всеобщего) контроля качества – TQC (Total Quality Control). Автором является американский ученый А. Фейгенбаум, опубликовавший в 1957 г. статью «Комплексное управление качеством». У TQC есть 15 главных задач, к которым относятся прогноз устаревших потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества предлагаемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством в целом, развитие отдела сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству. Фейгенбаум призвал обратить внимание на вопросы изучения причин несоответствий и первым указал на значение системы учета затрат на качество.

Четвертый этап. В 80-е гг. происходит постепенный переход от тотального контроля качеством (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM). Появляется серия новых международных стандартов на системы качества – стандарты ИСО 9000 (1987г.), оказавшие весьма существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. Новая версия этих стандартов выходит в

1994 г., которая, в свою очередь, расширяет в основном стандарт МС 9004-1, -2, -3, -4, где уделяется внимание вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемых материалов, услуг.

Основная идеология TQM исходит от принципа – совершенству нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка – стремление к производству без дефектов, к отсутствию непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок. При этом есть понимание, что достичь данных пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться, не останавливаясь на достигнутых результатах. Эта идеология имеет специальный термин «постоянное улучшение качества» (quality improvement).

Пятый этап. В 90-е гг. влияние общества на предприятия усилилось, а предприятия стали все чаще прислушиваться и учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции. Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится привлекательнее, нежели на соответствие стандартам ИСО 9000. Влияние гуманистической составляющей качества существенно возросло, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала. Появляются корпоративные системы управления качеством, видящие своей целью усиление требований международных стандартов и учитывающие специфику подобных корпораций. К примеру, известнейшая Большая тройка американских автомобильных компаний разработала в 1990 г. (1994 г. – вторая редакция) стандарт QS 9000 «Требования к системам качества». Он основан на стандарте ИСО 9001 с добавлением усиленных отраслевых требований (автомобилестроительными), а также индивидуальных стандартов каждого из членов Большой тройки и еще пяти крупнейших производителей грузовиков. Иные системы качества представлены в Таблице 1.

Полное название	Сокращенное название	Особенности
International Organization for ISO9000/14000 Standardization	ISO 9000, ISO 14000	Стандарты ISO в области управления качеством и охраны окружающей среды
Eco Management and Audit Scheme	EMAS	Инструмент для оценки, представления и улучшения экологических показателей компаний
Social Accountability 8000	SA 8000	Стандарт сертификации предприятий в области трудовых отношений
Occupational Health and Safety Management Systems	OHSAS 18001	Стандарт промышленной безопасности и здоровья

Таблица 1 – Международные системы управления и схемы сертификации

Управление системой качества позволяет не только сократить затраты на производство и, тем самым, увеличить прибыль компании, но и повысить уровень её конкурентоспособности, что дает компании большое преимущество на рынке [32, с. 13-17].

1.2 Классификация факторов конкурентоспособности

В нашем веке существует тенденция увеличения конкуренции на рынке. Причиной этому служит рост количества товаров-аналогов, которые потребитель оценивает не только с точки зрения платежеспособности, но и по степени удовлетворения потребностей и своих ожиданий. Что бы достичь высокого уровня конкурентоспособности, предприятия должны не только знать потребности покупателя, но и изучить все возможные факторы, оказывающие прямое или косвенное влияние на деятельность организации, а также определить относительную важность этих факторов.

В ходе оценке возможности обеспечения конкурентоспособности организации наибольшее значение должно уделяться определению основного фактора, влияющего на её конкурентоспособность. Для выявления основных факторов, целесообразно разделить все области влияния на группы, учитывая их характер воздействия – внешний или внутренний. Внешняя среда значительно влияет на формирование конкурентоспособности предпринимательской деятельности, от которой зависит потенциал развития организации. К факторам внешней среды можно отнести налоговую политику государства, инвестиции, инновации, демографическую ситуацию, качество образования, социально-экономическую ситуацию в целом, природно-климатические условия и многое другое. В то же время внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность организации – это факторы, отражающие внешнюю среду.

Для большего понимания, рассмотрим факторы, влияющие на конкуренцию, предварительно разделив их на две группы:

1. Внутренние факторы:

- конкурентоспособность продукта/услуги/работы (качество, состав, ценовая политика, дополнительные услуги, условия гарантии, соответствие нормативно-правовой базе);
- финансовое положение организации на рынке (платежеспособность, эффективность проводимой деятельности, рыночная стоимость организации);
- эффективность маркетинга и продаж (доля рынка, объем продаж, имидж, сила бренда);
- конкурентоспособность производства (потенциал развития, эффективность производственных мощностей, инновационные технологии, человеческий капитал).

2. Внешние факторы:

- государственное регулирование:
- в области экономики (налоговая, амортизационная кредитная, инвестиционная политика);

- в области административного управления (законодательство, сертификация и стандартизация производства, правовая защита потребителей);
- характеристики рынка, на котором организация осуществляет свою деятельность (тип, емкость, конкуренты);
- политическая ситуация и социально-экономическое положение в стране.

Факторов достаточно много, и каждый из них имеет отношение к конкурентоспособности любой организации. Не стоит распыляться и уделять внимание им всем. Хорошим вариантом будет провести анализ и через правило Парето выделить основные факторы, которые имеют прямое и непосредственное влияние на конкурентоспособность организации.

Так же следует сказать, что все факторы конкурентоспособности взаимозависимы и взаимообусловлены. Учет природы и степени влияния факторов, которые воздействуют на предприятия, позволит осуществлять процесс управления его конкурентоспособностью более результативно и эффективно.

Рассмотрев общие факторы конкурентоспособности организации, следует перейти к изучению данных факторов в туристическом бизнесе.

«С преобразованием путей социально-экономического развития, туризм стал важной отраслью во многих регионах с низким потреблением энергии, низким уровнем загрязнения и сильной поглощающей способностью занятости, но имеет широкие перспективы и огромный рынок.» [38]

С экономической точкой зрения, конкурентоспособность туристических организаций сильно влияет на ценность местной туристической экономики, она может улучшить нематериальные ценности, такие как региональное и административное влияние, и создать доход для инвесторов и резидентов.

Современный мир стремится к развитию индустрии туризма. Многие страны, в частности, некоторые регионы со слабым экономическим развитием и хорошими экологическими условиями переводят туризм в ведущую отрасль

региона. Для повышения уровня конкурентоспособности в сфере туризма, организациям прежде всего необходимо выделить основные факторы, влияющие на конкурентоспособность туризма и предпринимательской среды.

«Существует множество факторов, влияющих на конкурентоспособность торговли туристическими услугами, потому что сама индустрия туризма охватывает широкий спектр факторов. Вся система производительности туризма представляет собой комплексный организм, который взаимосвязан и взаимозависимым с промышленными секторами, такими как транспорт, общественное питание, проживание, магазины, развлечения и туристические агентства. Как показано на рисунке 1, в этом разделе будет измеряться влияние организации индустрии туризма, экологических факторов, факторов инфраструктуры и услуг на конкурентоспособность торговли туристическими услугами в основном с точки зрения решающих и релевантных факторов.

В первую очередь к данным факторам следует отнести факторы окружающей среды. Факторы среды могут ограничить степень и масштаб развития туризма. В основном они отражены в двух аспектах. С одной стороны, внутренняя среда вместе с туристическими ресурсами обеспечивает основу для производства туристических продуктов, сама среда также является туристическим притяжением; многие загрязняющие вещества, образующиеся в результате туристической деятельности, попадают во внутреннюю среду, изменяя ее внутреннюю форму и тем самым снижая привлекательность. Чрезмерное использование экологических преимуществ для привлечения туристов независимо от их пропускной способности является основной причиной разрушения туристической среды. С другой стороны, внешняя среда, такая как финансирование, земля, налогообложение и другие политические факторы, будут ограничивать степень развития туризма; война, неблагоприятная экономическая ситуация, особо опасные инфекционные заболевания и т. д., будут влиять на пассажирский поток. Разумный выбор местоположения может лучше использовать уникальные экологические ресурсы региона для повышения конкурентоспособности и развития собственной экономики. Преимущество

местоположения заключается в том, что благоприятный инвестиционный климат Приморья отличается от преимуществ других регионов. Например, более удобна транспортировка грузов, массово осуществляются пассажирские перевозки воздушным и железнодорожным транспортом, край имеет особую национальную культуру и т.д.» На Рисунке 1 изображены факторы конкурентоспособности туристических организаций [36].



Рисунок 1 – Структура факторов, влияющих на конкурентоспособность индустрии туризма

На сегодняшний день большинство стран придерживаются такого отношения к сфере туризма, где она выступает защитником окружающей среды. Уделяется большое внимание благоустройству и поддержанию среды туристических ресурсов. Так же стоит вопрос о расширения рынка туристов среднего и пожилого возраста. В этом направлении туристическая организация стремится разрабатывать востребованные продукты/услуги, подходящие для

среднего и пожилого возраста, такие как санаторное лечение высококачественным инновационным оборудованием. Но в то же время организации не должны терять позиции в индивидуальном спросе, ведь с каждым годом туристы предъявляют более высокие требования к туристическим компаниям. Данная ситуация способствует совершенствованию инновационного механизма туристического сервиса.

Исходя из этого, организациям очень важно постоянно оценивать свои сильные и слабые стороны, а также корректировать свою стратегию для поддержания своей востребованности на рынке. В теории есть необходимые для этого инструменты, например, SWOT-анализ.

SWOT-анализа разработали в первой половине 1960-х гг. ученые Гарвардской школы бизнеса. «SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для конкурентной оценки компании и разработки организационной стратегии. SWOT-анализ оценивает внутренние и внешние факторы среды, а также текущий и будущий потенциал организации» [36].

Модель SWOT-анализа разделяет области исследования на внешнюю и внутреннюю среду организации. Данный анализ представляет собой матрицу, состоящую из 4 квадрантов. Каждый из них носит название: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Таблица заполняется исходя из данных организации, далее проводится анализ получившихся пересечений – сильные стороны + возможности, слабые стороны + угрозы. Выявляются потенциальные пути развития предприятия и нависшие угрозы, на которые стоит обратить внимание уже сейчас. SWOT-анализ полезен для каждой компании, которая хочет быть конкурентоспособной и развиваться быстрыми темпами.

Вот некоторые преимущества SWOT-анализа как метода стратегического анализа:

- матрица очень просто устроена и имеет логичную взаимосвязь компонентов;
- можно исследовать как качественную, так и количественную информацию, формального или неформального характера.

- высокая адаптивность SWOT-анализа к любым сферам и направлениям деятельности компаний;
- удобная система для соотношения сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз для оценки ресурсов и компетенций компании;
- для компаний SWOT-анализ является базой, на основе которой, рассматриваются альтернативные варианты принятия стратегических решений;
- SWOT-анализ наглядно показывает, насколько текущая стратегия компании соответствует изменениям в окружающей среде [9].

Еще одним полезным инструментом можно считать Матрицу Маккинзи. «Матрица GE McKinsey – модель, которая помогает оценить перспективность бизнеса целиком, его отдельных направлений или товаров. Используют как для существующих, так и для планируемых проектов.» [41].

Модель была разработана в консалтинговой компании McKinsey&Company в сотрудничестве с General Electric (GE) в 1970-х. Она стала ответом всемирно-известной матрице БКГ.

Матрица МакКинси используется для оценки бренда, направления или продукта (услуги). Анализ производится по двум основным критериям:

1. конкурентоспособность бренда, направления, продукта (услуги);
2. привлекательность рынка (речь идет о перспективности той ниши, которую исследуемый объект занимает или хочет занять).

На пересечении этих двух показателей находится ответ на вопрос, стоит ли развивать товар или вкладываться в компанию.

1.3 Роль управления качеством услуг в туристическом бизнесе для повышения конкурентоспособности

Определяющим фактором конкурентоспособности предприятия в сфере туризма и сервиса можно смело считать качество предоставляемых услуг. А если учесть тот факт, что туризм для государства – перспективный вид деятельности и двигатель восстановления экономики в ряде регионов, вопросы обеспечения и

оценки качества туристских услуг являются крайне важными и актуальными. В туристической сфере качество играет особую роль, так как непосредственно оно имеет влияние на формирование возвратного туристского потока.

С каждым годом потребитель данного рода услуг становится всё более требовательным и избирательным, поэтому для каждой туристической организации одним из приоритетов становится повышение качества оказываемых услуг, так как это является одним из факторов конкурентоспособности в сфере туризма.

«Качество обслуживания в туристской организации является одним из основных факторов, влияющих на желание потребителя повторно обращаться за услугами в конкретную организацию, а также рекомендовать эту организацию другим людям. Руководителям туристских организаций необходимо отслеживать удовлетворенность клиентов предоставляемыми услугами, уделять внимание работе с жалобами, проводить периодические опросы среди потребителей и непрерывно работать над повышением качества обслуживания. В связи, с чем исследование вопросов обеспечения и оценки качества услуг в туризме представляет научный и практический интерес.» [42]

Подходы к обеспечению качества услуг в туризме:

В настоящее время в туристической индустрии существует жесткая конкуренция, поэтому организациям приходится постоянно обеспечивать качество своих услуг и совершенствовать процессы обслуживания, чтобы поддерживать лояльность клиентов и формировать долгосрочные отношения с ними.

Тренд современности – сосредоточение внимания на ожиданиях потребителей, где потребности уходят на второй план. Исходя из этого, туристические операторы проводят маркетинговые исследования и анализы для создания тех услуг или того уровня качества, о которых потребитель только размышляет. То есть, современные организации должны работать на опережение для того, чтобы угодить своим клиентам, как реальным, так и потенциальным, при этом повышая уровень своей конкурентоспособности.

Обеспечить качество помогают следующие технологии и подходы:

1) Рассмотрим технологию развертывания (структурирования) функций качества, также известную как дом качества (QFD – Quality Function Deployment). Это не что иное, как процесс планирования с качественным подходом к проектированию, разработке и внедрению новой услуги, основанный на потребностях и ценностях клиентов. QFD весьма эффективна и используется во многих мировых организациях, в том числе в автомобильной, судостроительной, электронной, аэрокосмической, коммунальной, развлекательной, финансовой и других отраслях.

«Развертывание функции качества (QFD) – это структурированный подход к определению потребностей или требований клиентов и их преобразованию в конкретные планы по оказанию услуг для удовлетворения этих потребностей. «Голос клиента» – это термин, описывающий эти заявленные и негласные потребности или требования клиентов. «Голос клиента» фиксируется различными способами: прямое обсуждение или интервью, опросы, фокус-группы, спецификации клиента, наблюдения, данные о гарантии и т.д.» [42]

Применение QFD в сфере услуг в целом, в том числе в туризме, дает следующие преимущества Рисунок 2.

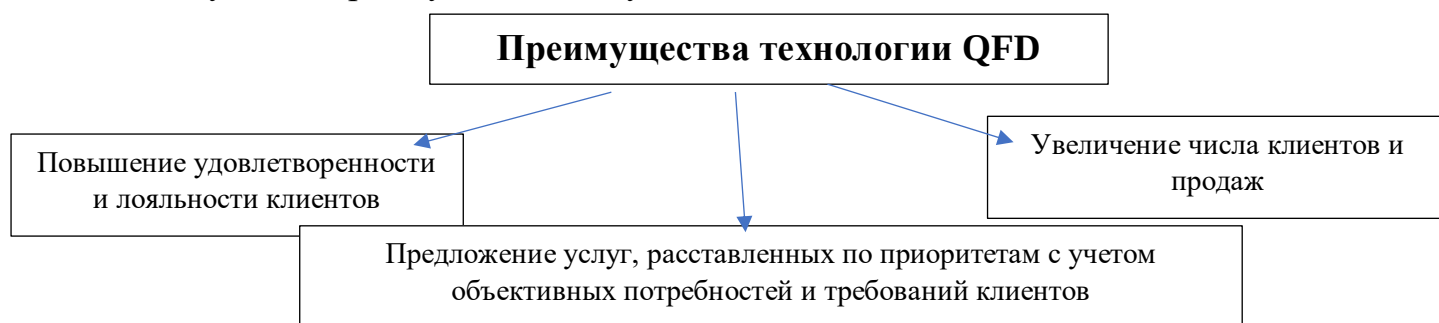


Рисунок 2 – Преимущества использования технологии QFD в туризме

2) Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) позволяет оценить реальную стоимость и другие характеристики услуг, а также потребителей. Основой служит использование функций и ресурсов, задействованных в процессах оказания услуг, обслуживания клиентов, а также в обеспечении качества.

3) Анализ видов и последствий отказов (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis) – с его помощью можно проанализировать продукт или систему услуг, для выявления потенциальных отказов, а затем принять меры по противодействию или снижению, минимизации рисков, связанных с этими отказами.

Можно выделить следующие достоинства и недостатки использования данных технологий Таблица 2 [42].

Таблица 2 – Основные достоинства и недостатки технологий обеспечения качества услуг в туризме

Технология	Достоинства	Недостатки
Развертывание (структурирование) функции качества (QFD – Quality Function Deployment)	- улучшается выявление потребностей клиентов; - выделены основные требования; - есть гарантии, что клиенты примут новые услуги еще до их выхода на рынок; - сокращение времени, необходимого для вывода на рынок новых услуг; - более быстрая адаптация сотрудников к инновациям	- необходимо сделать потребителей открытыми к общению; - сложные расчеты и анализы; - трудности с получением количественного значения конечного результата; - деталям уделяется мало внимания; - вынужденные изменения в предлагаемой услуге, поскольку цели часто не до конца продуманы
Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC)	- точное понимание цены услуги позволяет принять правильные стратегические решения относительно: а) правильного сочетания услуг; б) установление цен на услуги; в) решение производить самостоятельно или закупать; г) инвестиции в продвижение и автоматизацию бизнес-процессов; - лучшее понимание функций организации, благодаря чему компания способна: а) выявлять и ограничивать ненужную деятельность, не добавляющую ценности; б) уделять больше внимания функциям управления	- недооценен этап сбора данных об источниках информации; - для качественного анализа необходимы специальные программы; - после организационных изменений модель теряет смысл, в связи с чем приходится начинать все сначала; - процесс описания функции может быть слишком подробным
Анализ видов и последствий отказов (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis)	- устранение недостатков в процессе проектирования; - определение необходимых решений, которые повысят уровень надежности системы; - выявление слабых мест процесса, которые могут привести к потере качества; - возможность устранения ошибок на начальных этапах создания сервисов и процессов	- необходимо использовать специализированное программное обеспечение, позволяющее автоматизировать FMEA; - бездумный анализ режимов отказов, скорее всего, приведет к неправильному вектору развития проекта; - требуются высококвалифицированные работники

Обеспечение качества включает административные и процедурные действия, которые реализованы в системе качества, чтобы требования и цели для услуги или деятельности были выполнены [19].

Методики оценки качества услуг в туризме:

1) В современных реалиях для туристических фирм существуют методики, которые позволяют оценить качество туристских услуг. Рассмотрим известный метод - метод SERVQUAL, с помощью которого можно проанализировать процессы организации и выявлять проблемы, связанные с качеством услуг, а также найти необходимое решение. Анкета оценки удовлетворенности клиентов включает 5 основных блоков, которые соответствуют пяти критериям качества – Таблица 3 [42].

Таблица 3 – Основные группы вопросов анкеты SERVQUAL для оценки качества туристских услуг

Параметр оценки	Количество вопросов	Описание
Reliability (надежность)	5	Возможность надежно и точно выполнить обещанную услугу
Assurance (уверенность)	4	Знания и вежливость сотрудников, а также их способность выражать доверие и уверенность
Tangibles (материальность)	4	Внешний вид физических объектов, оборудования, персонала и средств связи
Empathy (сопереживание)	5	Обеспечение заботливого, индивидуального подхода к клиенту
Responsiveness (отзывчивость)	4	Готовность помочь клиентам и предоставить оперативное обслуживание

Данный метод подразумевает создание двух анкет, где первая выявляет ожидания потребителей в отношении туристской услуги, а вторая – оценивает фактическое восприятие качества полученной услуги. Оценка производится по пятибалльной шкале (от полностью не согласен до полностью согласен). Первая анкета заполняется клиентом до момента получения услуги и основывается только на ожиданиях потребителя, вторую анкету клиент заполняет уже после получения услуги. Метод SERVQUAL является одним из первых инструментов, созданных для оценки и повышения качества услуг, в том числе в туристической индустрии.

2) Метод измерения качества SERVPERF является упрощенной версией SERVQUAL, касается ожиданий, измеряет только восприятие предоставленной услуги, признавая, что этого достаточно. В основе данного метода также 5 параметров, которые оцениваются по шкале Лайкерта.

3) Еще один метод оценки качества услуг - mystery shopping (тайный покупатель) – метод, к которому часто прибегают исследовательские компании и организации, с целью измерить качество продаж и обслуживания, эффективность работы, соответствие нормативным требованиям, или для сбора конкретной информации о рынке или конкурентах, включая продукты и услуги.

Качество туристического бизнеса напрямую зависит от качества работы сотрудников организации, поэтому очень важно следить за этим фактором и улучшать процессы обслуживания, чтобы избежать потенциальных проблем. Метод «Тайный покупатель» наглядно показывает уровень и качество обслуживания клиентов. Поэтому данный широко используется в мире для оценки работы сотрудников, особенно в компаниях, занимающихся услугами поставщиков. Благодаря использованию метода «Тайный покупатель» можно собрать информацию о качестве обслуживания, производительности сотрудников и удовлетворенности клиентов, которая используется предприятиями для улучшения или развития процессов предоставления услуг.

4) Метод Critical Incidents Technique (техника критических инцидентов) представляет собой сбор данных-фактических инцидентов, который основывается на реальном опыте. В его основу входит анализ составленных жалоб (рекламаций) или вынужденных жалоб. Метод используется для рассмотрения, как спонтанных жалоб, так и положительных отзывов, которые называют критическими инцидентами.

Области применения и характеристика основных достоинств и недостатков методов, используемых для оценки качества услуг, представлены в Таблице 4 [42].

Таблица 4 – Области применения и характеристика основных достоинств и недостатков методов оценки качества в туристической индустрии

Методика	Достоинства	Недостатки	Область применения
SERVQUAL	Простая и понятная анкета; наглядный результат; универсальный метод	Необходимость проводить оценку на восприятие клиентов относительно ожиданий	Оценка качества услуг, если нужно узнать ожидания клиентов; контроль услуги на основе определенных параметров
SERVPERF	Простая анкета; универсальный; наглядный результат; более простой способ, чем SERVQUAL	Существование чувственных подтверждений отсутствия связи между оценкой качества сервиса и удовлетворенностью потребителя	Оценка качества услуг, если нет необходимости знать ожидания клиентов; контроль услуги на основе определенных параметров; использование данных, полученных от конкурентов
Mystery shopping (тайный покупатель)	Простой способ; быстрый результат; показывает фактический уровень качества обслуживания	Привлечение сторонних людей; возможность привлечения непрофессионала	Изучение конкурентов; оценка фактического качества обслуживания; подходит для любой сферы услуг
Critical Incidents Technique (Техника критических инцидентов)	Детальная характеристика критических инцидентов, дает возможность глубокого анализа	Сложность использования, где взаимодействие между сотрудником организации и потребителем мало	Универсальный; разработка системы мотивации; обучение работников; изучение действий сотрудников и их связи с удовлетворенностью клиентов
Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)	Выявление областей сбора данных для дальнейших исследований	При анализе крупных проблем дает слишком нечеткий ответ	Визуализация и соотношение причинно-следственных связей; структурирование процессов; определение причин проблем
Метод парного сравнения	Простота; быстрый; малозатратный	Сложность работы с большим количеством критериев	Когда необходимо узнать наиболее важные критерии или объекты

Все вышеперечисленные подходы и методики позволяют проанализировать фактическое состояние некоторых факторов, влияющих на уровень качества услуг, а также позволяют принять управленческие решения, направленные на повышение этого самого качества, увеличивая при этом конкурентоспособность организации.

У каждой методики есть свои достоинства и недостатки. Многофункциональными являются абсолютно все методы, которые можно использовать в разнообразных сценариях. На наш взгляд, методы SERVQUAL и SERVPERF наиболее эффективны для оценки качества туристических услуг, так

как они созданы специально для оценки качества обслуживания именно с точки зрения клиента, а туристическая отрасль непосредственно направлена на работу с клиентом [42].

2 АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ООО ТУРКОМПЛЕКС «МАНЖЕРОК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО Туркомплекс «Манжерок»

На территории Республики Алтай на 2023 год зарегистрировано 34 туристических предприятий, занесенных в Единый федеральный реестр туроператоров.

«Туроператорская деятельность - деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом (туроператором)» [37].

К числу Алтайских туроператоров относится и Общество с ограниченной ответственностью туристский комплекс «Манжерок».

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «всесезонный курорт «Манжерок».

ИНН: 0400014449

КПП: 040001001

ОГРН: 1200400001251

Место расположения организации: 649113, Республика Алтай, р-н Майминский, с. Манжерок, ул. Ленинская, д. 18

Основным видом деятельности является деятельность спортивных объектов (код по ОКВЭД 93.11)

Организационно-правовая форма - Общество с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

Организация является коммерческой.

На 2024 год ООО «Манжерок» является действующей организацией.

На данный момент организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВСЕСЕЗОННЫЙ КУРОРТ

"МАНЖЕРОК" зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц от 17 июня 2020 года.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Управление Федеральной налоговой службы по Республике Алтай (код инспекции – 0400).

Регистрационный номер в ПФР: 004002012229 от 26 июня 2020 г.

Регистрационный номер в ФСС: 040000109604001 от 17 июня 2020 г.

Общество с ограниченной ответственностью туристический комплекс «Манжерок» в латинской транскрипции «Mangerok», в сокращении ООО туркомплекс «Манжерок» создано по решению собрания участников общества от 17 июня 2020 года в соответствии со ст.ст. 87-91 Гражданского кодекса РФ в результате реорганизации дочернего общества с ограниченной ответственностью туристического комплекса «Манжерок» в общество с ограниченной ответственностью – туристический комплекс «Манжерок», с внесением изменений в Устав решениями собраний участников общества, в целях удовлетворения потребностей граждан Российской Федерации, других государств в туристических услугах, организации в этих целях индустрии туристического сервиса. К числу направлений деятельности в ООО «Манжерок» можно отнести:

- прием и обслуживание туристов Российской Федерации, государств СНГ, иностранных туристов в Алтайском регионе и за его пределами;
- направление жителей Республики Алтай в транспортные путешествия в города и курортные здравницы Российской Федерации, государств СНГ, зарубежные государства;
- организация групповых и индивидуальных туров для граждан Российской Федерации за рубеж, оформление выездных документов;
- организация деятельности детских оздоровительных лагерей на время каникул;
- услуги санитарно-курортного учреждения;
- экскурсионное учреждение;

- общественное питание;
- транспортно-экспедиционные услуги;
- гостиничное и бытовое обслуживание;
- организация культурного и спортивного отдыха и т.п.

Основным видом деятельности организации является деятельность спортивных объектов (код по ОКВЭД 93.11).

Организация имеет 4 зарегистрированных товарных знака: 385960, 896408, 937401, 942811.

Организация включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных. Имеет одно обособленное подразделение – филиал, находящийся в другом регионе по адресу: Республика Крым, г. Ялта, пгт. Кореиз, спуск Междудорожный, д. 9.

Учредителями Общества являются Зяблицкий Сергей Иванович, Зяблицкая Вера Александровна и Общество с ограниченной ответственностью «Туримпэкс».

Туристский комплекс «Манжерок» основан 21 ноября 1990 года, находится в Республике Алтай, Майминский район, с. Манжерок, на 469-м км. Чуйского тракта. «Манжерок» является туристским объектом, малым коллективным средством размещения круглогодичного действия, где коллективное средство размещения – это средство размещения (здание, часть здания, помещения), которое применяется в сфере услуг, как средство размещения юридических и физических лиц.

В свою очередь, средство размещения – это объект туристской индустрии, представляющий собой здание (здания, часть здания, строения, сооружения), в котором расположены одно или несколько оборудованных жилых комнат (помещений), предназначенных для размещения и временного проживания туристов.

А малое средство размещения – это помещения, используемые организациями с различными организационно-правовыми формами,

индивидуальными предпринимателями, а также физическими лицами, оснащенные всем необходимым для предоставления услуг размещения с номерным фондом не более 50 номеров.

К средствам размещения в ООО «Манжерок» относятся 5 жилых двухэтажных и трехэтажных корпусов с номерами различной категории размещения (хостел, номера первой и второй категории, студия, люкс) для 1-3 человек, общей вместимостью до 110 человек. В тёплый период времени (с 01 мая по 30 сентября) дополнительно начинает функционировать ещё один корпус с номерами категории «хостел», а также летние домики. Общая вместительность в тёплый период времени, с учетом номер в корпусах круглогодичного использования, составляет до 200 человек.

Туркомплекс располагается в сосновом бору на берегу реки Катунь. Общая площадь территории - 6,93 Га. Кроме жилых корпусов, на территории находятся:

- административный корпус, в котором находится бухгалтерия, ресепшен - пункт приема и размещения гостей туркомплекса, кабинет директора и жилые комнаты для персонала;

- хозяйственный корпус, где размещены столовая на 60 посадочных мест, бар, продуктовый склад, склад туристского снаряжения, жилые комнаты для персонала;

- оздоровительный корпус, где отдыхающие знакомятся с русской баней, соляной пещерой, массажным кабинетом, фитокабинетом (фитобочки), кабинетом с массажным оборудованием;

- хозяйственный корпус, в котором расположены специальные блоки для обработки грязного, хранения и выдачи чистого белья, моющих и чистящих средств, а также блок для инженерно-технической службы.

Дополнительно на территории комплекса находятся три оборудованных павильона для приготовления шашлыка, место для парковки автомобилей, спортивная площадка, детская площадка, пляж, велопрокат, прокат спортивного инвентаря, сувенирный киоск, котельная.

С момента открытия комплекса туроператором разработано около 80-ти маршрутов, обслужено около 90 000 туристов.

За время своей деятельности туристское предприятие претерпело несколько реорганизаций и с 10 ноября 2002 г. является Обществом с ограниченной ответственностью туристский комплекс «Манжерок» (Решение собрания участников общества от 10 ноября 2002 г. № 05). Высшим органом управления обществом является общее собрание участников общества, а для осуществления оперативной деятельности решением собрания участников общества единоличный орган управления – генеральный директор, избираемый общим собранием участников общества.

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 17 июня 2020 г. является генеральный директор Щербинин Владимир Сергеевич (ИНН: 41102910782). Он также является руководителем ООО "ГЕЛИОС".

Организационная структура носит линейно-функциональный вид. Во главе стоит генеральный директор, под его контролем находятся все имеющиеся службы комплекса, которые, при необходимости, свободно взаимодействовать между собой, низшая ступень – исполнители (сотрудники без управленческих функций) Рисунок 3.

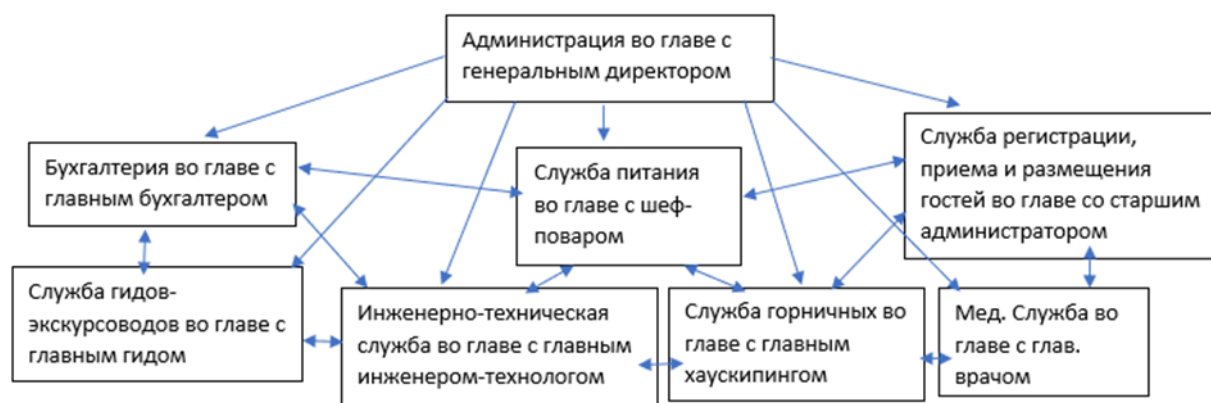


Рисунок 3 – Линейно-функциональная организационная структура Туркомплекса «Манжерок»

Благодаря сезонным колебаниям туристского потока в Республику Алтай количество сотрудников изменяется. На 2023 год основной рабочий состав трудоустроенных по бессрочному трудовому договору составляет 56 человек, в «летний» период времени количество сотрудников увеличивается до 370 человек. В 2022 году среднесписочная численность работников ООО "ВК "МАНЖЕРОК" составила 366 человек. Это на 125 человек больше, чем в 2021 году.

Обслуживание гостей туркомплекса осуществляют несколько служб. Количество сотрудников, трудоустроенных постоянно и сезонно в данных службах показано в Таблице 5.

Таблица 5 – Количество трудоустроенных на постоянной основе и трудоустроенных на сезон сотрудников по службам туркомплекса «Манжерок»

Вид службы	Трудоустроенные на постоянной основе	Трудоустроенные на сезон
Администрация	5	3
Бухгалтерия	2	4
Инженерно-техническая служба	13	25
Служба регистрации, приема и размещения гостей	7	28
Служба гидов-экскурсоводов (инструкторов)	3	15
Служба питания	8	21
Мед. служба	1	17
Служба горничных	10	42
Дополнительно (официанты, садовники, менеджеры продаж, охрана, уборщики, консультанты в пунктах выдачи снаряжения и т.д.)	-	159
Итого:	56	314

У каждой службы есть свой назначенный руководитель, который управляет своим подразделением и осуществляет контроль за качественным и

надлежащим исполнением трудовых обязанностей, а также распоряжений руководства.

Ежедневно проводятся плановые собрания для принятия решений по дальнейшей деятельности организации, на которых обязан присутствовать один представитель из администрации, а также руководитель службы размещения (старший администратор), руководитель инструкторской службы (старший инструктор) и представитель инженерно-технической службы (главный инженер-технолог). На обсуждение выводятся вопросы о возникших проблемах, возможных вариантах их решения, назначаются ответственные за контроль над исполнением поручений, о текущем обслуживании гостей туркомплекса, об их пожеланиях, наличии замечаний к обслуживанию, а также планирование экскурсионных и досуговых мероприятий для гостей.

Не менее важными являются общие собрания коллектива, на которых обсуждаются вопросы о текущей деятельности предприятия, о нововведениях и, конечно, проводится награждение персонала в честь праздников.

Существуют отдельные совещания для руководящего состава, в большинстве случаев приглашаются необходимые для решения вопроса руководители служб.

Кроме вышеуказанных способов планирование Генеральным директором туркомплекса создаются Поручения и Приказы, в которых указаны задачи, требуемые решения, сроки, в течение которых необходимо решить поставленные задачи и ответственные лица за исполнение этих задач.

Благодаря имеющейся службы гидов-экскурсоводов и инструкторов, мест отдыха и питания, оздоровительных услуг, туристского снаряжения, автопарка и большого практического опыта, а также природно-климатических знаний местности, туркомплекс организует не только стандартные плановые туристские маршруты, но индивидуальные туры.

На теплый (летний) сезон 2024 года Туркомплекс «Манжерок» предлагает 31 плановый маршрут:

- экскурсионные маршруты – 7

- специализированные маршруты для школьников – 8
- конные маршруты – 8
- водные маршруты – 3
- автотуры и комбинированные маршруты – 5

Приоритетным направлением в деятельности туркомплекса являются экскурсионные маршруты, автотуры.

Количество предлагаемых плановых туристских маршрутов в летнем туристском сезоне в период с 2021 г. по 2023 г. представлено в Таблице 6.

Таблица 6 - Количество плановых туристских маршрутов, предлагаемых в летнем периоде времени Туркомплексом «Манжерок» в период с 2021 года по 2023 год

	2021 год	2022 год	2023 год
Экскурсионные маршруты	5	7	7
Маршруты для школьников	8	8	8
Конные маршруты	8	8	8
Водные маршруты	6	3	3
Автотуры и комбинированные маршруты	7	7	5
Всего	34	33	31

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что количество плановых туристских маршрутов в теплый сезон сокращается с каждым годом. Причиной этому служит постепенное изменение потребностей клиентов, переход на организацию индивидуальных туров, а также некачественным приемом туристских групп на экскурсионном объекте, что, как следствие, негативно сказывается на рейтинге компании.

Реализация товаров и услуг в ООО «Манжерок» производится через агентскую сеть, в которую входят российские и зарубежные туристские

агентства и туроператоры-партнеры. Их общее число составляет около 3000 агентств из городов: Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Уфа, Челябинск, Тюмень, Пермь, Омск, Томск, Красноярск, Новосибирск, Барнаул, Бийск и др. На территории города Барнаул располагается офис бронирования, куда можно обратиться по единому бесплатному номеру юридическим и физическим лицам.

Помимо туроператорской деятельности Туркомплекс «Манжерок» является активным участником благотворительной деятельности: осуществляет поддержку Детского дома в с. Манжерок (Республика Алтай), для которого покупается канцелярия, посуда, необходимые вещи для детей-сирот, организация досуга. Работает с театром танца им. Розы Фибер (г. Барнаул), где проводится ежегодное награждение победителей творческих конкурсов путевками на отдых в Горном Алтае. «Манжерок» поддерживает такие мероприятия как День Города (г. Барнаул), а в 2002 году принимал участие в подготовке участника похода по Гренландии экспедиции Шпаро инвалида-колясочника – Игоря Кузнецова.

По количеству обслуженных туристов Туркомплекс «Манжерок» ежегодно признается одним из лидеров в Майминском районе Республики Алтай. За последние 3 года было обслужено около 10 000 туристов.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Бухгалтерская отчетность приведена за 2021-2023 гг. и числится в млн. руб. Согласно данных ГИР БО бухгалтерская отчетность организации за 2023 год была проверена аудиторами – ООО "ФИНЭКСПЕРТИЗА " (ИНН 7708096662, ОГРН 1027739127734).

Таблица 7 – Бухгалтерский баланс Туркомплекса «Манжерок» за 2021-2023 года

Наименование показателя	Код	31.12.23	31.12.22	31.12.21
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				

Нематериальные активы	1110	5 908	2 512	
Основные средства	1150	39 759 484	12 787 511*	
Финансовые вложения	1170	375 000	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	925 897	252 380	
Прочие внеоборотные активы	1190	13 844	9 543	3 352
Итого по разделу I	1100	41 080 133	13 051 946*	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	205 362	205 287	141 955
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 436	5 235	869
Дебиторская задолженность	1230	2 305 578	342 248	119 395
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 113 335	1 464 866	
Прочие оборотные активы	1260	34 037	7 874	8 110
Итого по разделу II	1200	12 660 748	2 025 510	1 907 541
БАЛАНС	1600	53 740 881	15 077 456	
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	38 046 456	3 069 356	3 059 546
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9 800 518	9 800 518	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 013 050	2 016 859*	

Продолжение таблицы 7

Итого по разделу III	1300	49 860 024	14 886 733*	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	151 517	142 703	133 864
Отложенные налоговые обязательства	1420	695 381	9 666	

Прочие обязательства	1450	1 912 985	39	2 669
Итого по разделу IV	1400	2 759 883	152 408	145 873
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	1 099 563*	28 932*	25 025
Оценочные обязательства	1540	21 207	9 383	
Прочие обязательства	1550	204	-	-
Итого по разделу V	1500	1 120 974	38 315	29 853
БАЛАНС	1700	53 740 881	15 077 456	

Динамика показателей капитала, внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) и общей величины активов (сальдо баланса) изображена на следующем графике:

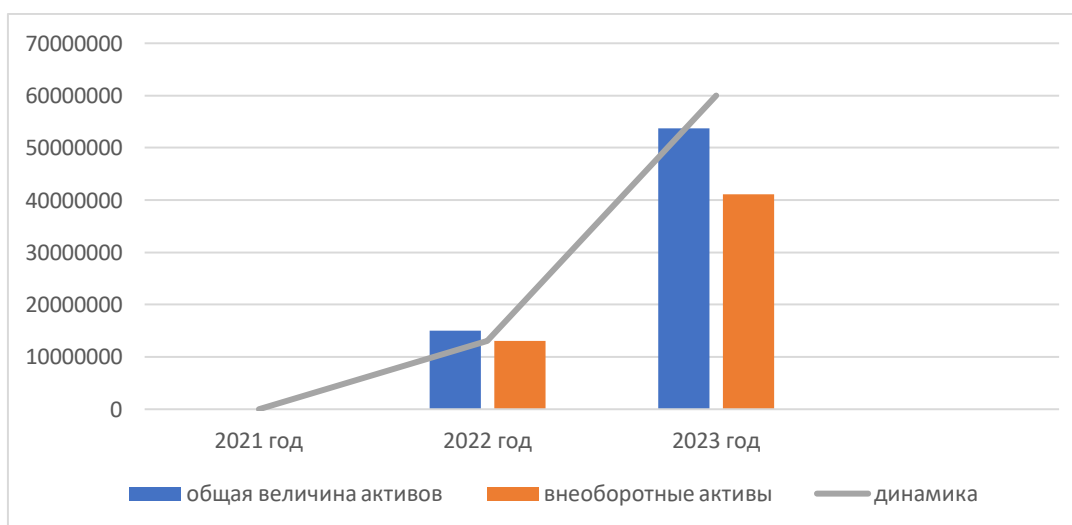


Рисунок 4 – Динамика показателей капитала, внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) и общей величины активов (сальдо баланса)

Исходя из данных графика, делаем вывод, что сумма общей величины активов в периоде с 2021 по 2023 год увеличилась значительно, а точнее на 53 740 881 млн. руб., если сравнивать 2022 год и 2023 год – на 38 663 425 млн. руб., что составляет 71,94 %.

Перечень доходов, расходов и финансовые результаты приведен в соответствии с официально утвержденной Минфином формой (Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 N 66н).

Таблица 8 – Финансовые показатели Туркомплеса «Манжерок» за 2021-2023 года

Наименование показателя	Код	2023	2022	2021
Выручка	2110	557 981	400 625	144 034
Себестоимость продаж	2120	(540 363)	(332 217)	
Валовая прибыль (убыток)	2100	17 618	68 408	37 932
Коммерческие расходы	2210	(39 750)	(27 492)	(11 912)
Управленческие расходы	2220	(357 636)	(243 039)	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(379 768)	(202 123)	(92 879)
Проценты к получению	2320	529 812	136 285	
Проценты к уплате	2330	(23 959)	(8 839)	
Прочие доходы	2340	74 710	38 003	39 363
Прочие расходы	2350	(185 754)	(71 194)	(101 943)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15 041	(107 868)	(121 310)
Налог на прибыль	2410	(18 844)	6 592	(15 439)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(6 646)*	-	-
отложенный налог на прибыль	2412	(12 198)	6 592	(15 439)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 803)	(101 276)	
Совокупный финансовый результат периода	2500	(3 803)	(101 276)	

Отчетность компании наглядно демонстрирует, что по сравнению с 2022 годом прибыль от продажи компании за 2023 год увеличились на 177 645 млн. руб., что в процентном соотношении значит 46,77% – это свидетельствует о высоких показателях роста сбываемой продукции (услуг). Рост объемов реализации услуг и продажи товара в организации, стал фактором увеличения затрат, а как следствие и росту себестоимости продаж. Данный показатель

(себестоимость продаж) в 2023 году относительно 2022 года увеличился на 208 146 млн. руб. или на 38,52%.

Что касается операционной прибыли (прибыль до налогообложения и уплаты процентов по кредитам), то данный показатель тоже указывает на то, что компания быстрыми темпами наращивает обороты: за три года прибыль увеличилась на 106 269 млн. руб. и составила на 2023 год 15 041 млн. руб. со знаком «+», что в 8 раз больше, чем в 2021 году, где прибыль была отрицательной.

Уставный капитал ООО "ВК "МАНЖЕРОК" составляет 88 млрд руб. Это значительно больше минимального уставного капитала, установленного законодательством для ООО (10 тыс. руб.).

До 20.03.2024 уставный капитал составлял 86,6 млрд руб., до 16.02.2024 – 79,6 млрд руб., до 23.01.2024 – 76,6 млрд руб.

В 2023 году организация получила выручку в сумме 557 981 млн. руб., что на 157 356 млн. руб., или на 39,3%, больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО "ВК "МАНЖЕРОК" по состоянию на 31.12.2023 составили 49,8 млрд руб.

Результатом работы ООО "ВК "МАНЖЕРОК" за 2023 год стал убыток в размере 3,8 млн руб. В 2022 году убыток был на 96,2% больше [39].

2.2 Анализ системы управления качеством продукции, работ, услуг как фактор повышения конкурентоспособности

ООО туристский комплекс «Манжерок» относит к своей целевой аудитории такие категории граждан, как люди предпенсионного и пенсионного возраста, семьи с детьми, организованные школьные группы. Приоритетным направлением в туроператорской деятельности являются экскурсионные маршруты и автотуры.

Для более глубокого изучения системы управления качеством как фактор повышения конкурентоспособности, следует провести несколько видов анализов.

Первое, с чего следует начать, конкурентный анализ. Данный вид анализа позволяет определить основных конкурентов, проанализировать их сильные и слабые стороны, а также стратегию позиционирования компании на рынке. Полученную информацию можно использовать для улучшения собственной бизнес-стратегии и изменять товар или услугу под современные тренды и потребности рынка.

В нашем конкурентном анализе представлены топ-4 туркомплексов, расположенных на территории с. Манжерок. Для ООО «Манжерок» представленные в таблице 9 организации являются непосредственно прямыми конкурентами в туристском бизнесе.

По собранным отзывам сформировался такой рейтинг:

- 1 Место – Чечек (средняя оценка 4,5) собрано 14 отзывов;
 - 2 Место – Туркомплекс «Манжерок» (средняя оценка 3,5) собрано 44 отзыва;
 - 3 Место – Шишка (средняя оценка 3,5) собрано 19 отзывов.
 - 4 Место – Шале Прискальный (средняя оценка 3,5) собрано 27 отзывов;
- Рейтинг создан при поддержке сайта [40].

Таблица 9 – конкурентный анализ топ-4 баз отдыха близь с. Манжерок.

Фактор	Туркомплекс «Манжерок»	База отдыха «Шале Прискальный»	Коттеджный комплекс «Чечек»	Парк-отель «Шишка»
Средняя стоимость отдыха для 2-3	Отель 3 звезды: 13 183 руб. Отель 5 звезд: 22 100 руб.	5490 руб.	5000 руб.	12 719 руб.

человек (1 день)				
Место располо жения	Чуйский тракт 469 км, Манжерок 649113 Россия, располагается в 30 минутах от аэропорта	475 км Чуйского тракта М52, Р256, Манжерок 649113 Россия	Пионерская, 21, Манжерок 649113 Россия. Находится недалеко от федеральной трассы, можно добраться на собственном автомобиле или на рейсовом автобусе.	478 КМ. Чуйского тракта, Манжерок 649113 Россия, находится в 3-х км от села Манжерок
Услуги	- предоставление жилья разных категорий - прокат велосипедов - трансфер из/до аэропорта - прогулка на канатной дороге - туристские маршруты с экскурсоводом - шоу-программы - спа-комплекс - услуга побудки/будильник	- предоставление жилья разных категорий - прокат велосипедов - казино и азартные игры - автобусный трансфер - ресторан - вечерние развлечения - помещения для проведения конференций - фототерапия - массаж шеи - услуга побудки/будильник - проведение свадеб -проведение экскурсий	-предоставление жилья разных категорий - катание на лодке - прокат велосипедов - сауна - проведение экскурсий - вечерние развлечения	- предоставление жилья - ресторан - сауна
Категори и номеров	Отель 5 звезд (делюкс, супериор делюкс, джуниор съют, съют) Отель 3 звезды (стандартный дабл, студия твин, стандартный твин, студия дабл, стандарт улучшенный твин, стандарт улучшенный дабл) Виллы (строятся)	Шале люкс, коттедж, шале для новобрачных, гостевой дом, место под палатку и автомобиль, комфорт номер в коттедже	Номера 1 категории (стандарт) и 2 категории (эконом)	Коттеджи для 2-х, 4-х, 5-и, 8-и человек.

Продолжение таблицы 9

Вместим ость (от и до)	Отель 5 звезд: от 1-го до 6-ти человек Отель 3 звезды: от 1-го до 6-ти человек	От 1-го до 6-ти человек в коттедже, от 1-го до 3-х в номере и шале	Вместимость от 2-х до 7-и человек на 1 номер	Вместимость домов (коттеджей) от 2-х до 8-и человек
------------------------------	---	--	--	---

Оснащен ность номеров	- кровать - диван - кондиционер - шкаф для одежды/встроенный гардероб - напольная вешалка для одежды - холодильник - индивидуальные ванные комнаты - ванные принадлежности - бытовые приборы	- кровать - шкаф для одежды - индивидуальные ванные комнаты - холодильник - телевизор - кухонная утварь - диван - напольная вешалка для одежды -электроприборы	- кровать - отдельный балкон - холодильник - индивидуальные ванные комнаты - имеются номера с сообщающимися комнатами	- кровать - телевизор - кондиционер - бытовые приборы - шкаф-купе - столовые приборы, посуда - холодильник - средства личной гигиены
Дополни тельно	Бесплатная парковка, бар/лаунж, пляж, бесплатный WIFI, 32 ресторана по близости, 6 достопримечательностей, детсады парк «Лес чудес», спа-комплекс, эко-тропы	Бассейн, 21 ресторан по близости, 6 достопримечательностей	Бассейн, бесплатная парковка, буфет, уборка номеров, бесплатный WIFI, 32 ресторана по близости, 6 достопримечательностей	Бесплатная парковка, бесплатные завтраки, крытый бассейн с панорамой на р.Катунь, детская игровая площадка, беседка с монгальской зоной, подходит для семей с детьми, 32 ресторана по близости, 6 достопримечательностей
Наличие оценки качества услуг	Имеется книга жалоб и предложений, качество услуги оценивается с помощью отзывов гостей	Имеется книга жалоб и предложений, качество услуги оценивается с помощью отзывов гостей	Имеется книга жалоб и предложений, качество услуги оценивается с помощью отзывов гостей	Имеется книга жалоб и предложений, качество услуги оценивается с помощью отзывов гостей
Официал ьный сайт	https://xn--80akcrghjp.xn--p1ai/	https://www.chale.su/	https://xn--e1aap3cb.xn--p1ai/	https://altai-shishka.ru/

Исходя из данных таблицы 9, можно сделать вывод, что Туркомплекс «Манжерок» является одной из самых оснащенных и благоприятных баз отдыха на территории Республики Алтай. Самым опасным конкурентом из представленных выше организаций можно считать коттеджный комплекс «Чечек». Главное конкурентное преимущество данного комплекса – цена, которая в 2-3 раза ниже, чем у исследуемого объекта, что играет значительную

роль при выборе места семейного отдыха. Остальные факторы находятся приблизительно на одинаковом уровне. Стоит отметить, что оснащенность номеров и разность их категорий в Туркомплексе «Манжерок» на порядок выше и лучше, что также можно считать конкурентным преимуществом.

Для того, чтобы понять уровень качества предоставляемых услуг в двух противостоящих организаций – Туркомплекс «Манжерок» и коттеджный комплекс «Чечек» - проведем дополнительную оценку нескольких параметров. Собранные данные находятся в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ сайтов Туркомплекса «Манжерок» и Коттеджного комплекса «Чечек»

Исследуемые параметры	Туркомплекс «Манжерок»	Коттеджный комплекс «Чечек»
Интерфейс сайта	Официальный сайт в наличии. Визуал выполнен по современным канонам цифрового дизайна. Можно переключиться на иностранный язык. Интерфейс лёгкий для понимания и адаптивный под разный размер экрана. Стилистика – 2 сезона (зима/лето), что подтверждает всесезонный характер туркомплекса, есть логотип, контакты, кнопка брони номера, прописаны все виды услуг, присутствует описание всех категорий номеров с картинками, есть отдельный блок про культурные мероприятия и туристские экскурсии, так же блок с отзывами о комплексе.	Официальный сайт в наличии. Визуал слегка устарел, представлен обычный одностраничный сайт без трендового оформления и анимации. Нельзя переключиться на иностранный язык. Интерфейс легкий для понимания и адаптивный под разный размер экрана. Стилистика – природа, оттенки зеленого, серого и синего. Сайт разделён на блоки: бронирование, услуги, основатель базы, фотогалерея, виды экскурсий, контакты и отзывы.

Продолжение таблицы 10

Способы брони номеров/коттеджей	Забронировать номер можно онлайн и офлайн. Онлайн запись ведется через сайт (по кнопки бронирование), где	Забронировать номер можно онлайн и офлайн. Онлайн запись ведется через сайт (по кнопки бронирование), где
---------------------------------	---	---

	заполняется форма с датой приезда, отъезда и выбором номера), офлайн запись присутствует в 2-х вариантах: бронь по номеру телефона (консультация у менеджера комплекса и заполнение формы вместе с ним), либо очная встреча с менеджером комплекса в офисе компании (г. Барнаул, ул. А. Петрова, 158)	заполняется форма с датой приезда, отъезда и выбором номера). Либо можно связаться с базой офлайн, позвонив на корпоративный номер. Во время разговора менеджер консультирует и автоматически бронирует подходящий номер на определенные даты
Наличие обратной связи (техподдержки)	С организацией можно связаться через корпоративный номер или написать в техподдержку сайта	С организацией можно связаться через корпоративный номер или написать в техподдержку сайта
Сайты с отзывами про организации	Отзывы об качестве услуг Туркомплеса «Манжерок» можно найти: на сайте организации, 2Гис, Яндекс Отзывы, Гугл Карты, в соц. Сетях организации и на многих туристских платформах и форумах	Отзывы об качестве услуг Туркомплеса «Манжерок» можно найти: на сайте организации, 2Гис, Яндекс Отзывы, Гугл Карты, в соц. Сетях организации и на многих туристских платформах и форумах
Ведение соц. сетей	Компания имеет страничку в ВК, Телеграм, запрещенной сети, YouTube	Компания имеет страничку в ВК, запрещенной сети и FaceBook

Данные таблицы 10 показывают, что более грамотно выстроена система коммуникации и PR у Туркомплеса «Манжерок». Сайт постоянно обновляется, меняет свой визуал, делает его трендовым и привлекательным, совершенствует интерфейс сайта для быстрой подачи клиенту необходимой информации. Хорошим плюсом можно считать и переключение на иностранный язык, т.к. на Алтай часто приезжают иностранные туристы, а также иностранные делегации для проведения различных форумов и конференций.

Подытожив, можно сделать вывод, что качество предоставляемой услуги начинается с первой коммуникации. В данном случае, этой коммуникацией можно считать поиск информации на официальном сайте компании. Благодаря качественно-проработанному интерфейсу и трендовому визуалу, сайт производит хорошее первое впечатление на потенциального клиента, что, в свою очередь, повышает уровень качества предоставляемых услуг у клиента заочно.

Для того, чтобы понять, повышает ли система качества работ, услуг, товаров уровень конкурентоспособности, проведём к SWOT-анализ Туркомплекса «Манжерок».

SWOT-анализ является один из важнейших инструментов менеджера для грамотного ведения бизнеса, а также управления системой качества работ, услуг и товаров. Сам анализ представляет собой матрицу, состоящую из 4 квадратов (сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats)). Полученные данные позволяют определить критические проблемы качества. Далее формируются целевые направления деятельности организации, которые и решат возникшие или потенциальные проблемы организации.

«Целью SWOT-анализа является получение четкого представления об основных векторах развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах организации, а также потенциальных возможностях и угрозах.» [9]

Таблица 11 - SWOT-анализ деятельности Туркомплекса «Манжерок»

Сильные стороны	Слабые стороны
- отличное месторасположение - большая парковочная зона - большое количество достопримечательностей и природных объектов по близости с туркомплексом - качественное место проживания (отель 5 звезд и отель 3 звезды) - большой выбор категорий номеров на любой вкус и кошелек	- плохо-обученный персонал (в теплый период туркомплекс нанимает большое количество официантов, горничных и техперсонал, которых инструктируют единожды, не проверяя уровень их квалификации) - плохо-обученные менеджеры, работающие в офисе на приеме заявок - высокий ценник по сравнению с другими туристскими базами на данной территории

- часто обновляющийся список туров (наличие конных, пеших, водных и др. прогулок), а также создание индивидуальной экскурсии под запросы клиента - квалифицированный персонал (экскурсоводы и инструкторы) - есть дополнительные услуги (спа-комплекс, канатная дорожка, детский парк «Лес Чудес», прокат велосипедов и снаряжения для походов, катаний)) - динамичные шоу-программы для всей семьи и вечерние мероприятия - курорт всесезонный (активный отдых и летом, и зимой) - продуманный сайт с качественным интерфейсом - до туркомплекса можно добраться самостоятельно (понятная дорога с указателями) или приехать на рейсовом автобусе из Барнаула, Новосибирска, также ходит трансфер до аэропорта г Барнаул.	- нехватка кадров (в холодный период появляется спрос на горничных, официантов и инструкторов)
Возможности	Угрозы
- туркомплекс может стать и уже становится одним из самых престижных мест для отдыха бизнес-класса - хороший приток денежных инвестиций от Сбербанка позволяет совершенствовать условия проживания (построены новые отели, строятся виллы), улучшает инфраструктуру, увеличивает количество вариантов развлечений, улучшается сервис в целом - туркомплекс посещают большое количество иностранных туристов, что ведёт к привлечению денежных инвестиций и процветанию, и обогащению региона	- высокая конкуренция может привести к потери большого количества клиентов эконом-класса - потенциальные угрозы в лице массовых заболеваний, приводящих к локдауну - потеря влиятельных инвесторов может привести к прекращению инвестирования и дальнейшим денежным проблемам - потенциальные запреты на ведение туристкой деятельности на «Священной территории»

Для того, чтобы понять в каком направлении стоит двигаться организации в дальнейшем и на какие моменты нужно обратить внимание уже сейчас, необходимо проанализировать данные таблицы:

Сильные стороны-Возможности: благодаря хорошим инвестициям, туркомплекс смог преобразиться. Были построены отель 5 звезд и отель 3 звезды, а также строятся виллы для самых требовательных посетителей. Сервис вышел на новый уровень, полное оснащение всем необходимым (электроприборы, средства личной гигиены, разноплановая качественная мебель и многое другое) всех категорий номеров, ежедневная уборка, быстрая помощь от персонала, наличие разноплановых развлекательных программ (турпоходы, водные,

конные, пешие прогулки, катание на велосипедах, канатной дорожке, а также зимние виды развлечений), наличие большого количества ресторанов с разным меню, большой спа-комплекс с процедурами на любой вкус, ежедневная вечерняя шоу-программа и многое другое. Природная зона с большим количеством достопримечательностей, которая в будущем может стать настоящим заповедником. Все это позволяет сделать вывод, что Туркомплекс «Манжерок» стремительно наращивает конкурентные преимущества за счет повышения уровня качества сервиса, что выделяет его на фоне соседних баз отдыха.

Слабые стороны-Угрозы: высокий уровень конкуренции со стороны соседствующих баз отдыха с неплохим сервисом и низким ценовым диапазоном может привести к потере большого числа клиентов эконом-класса. Данная проблема может вызвать финансовые трудности у компании. В таком случае стоит либо пересмотреть ценовую политику компании, либо рассматривать целевую аудиторию в рамках бизнес-класса и выше.

Для более глубокого анализа уровня конкурентоспособности услуг Туркомплекса «Манжерок» на текущем рынке, обратимся к уже знакомому понятию – Матрице МакКинси. Анализировать будем и главного конкурента «Чечек».

Первое, с чего следует начать – определение критериев конкурентоспособности туркомплекса. Данные занесены в таблицу 12.

Таблица 12 – Критерии конкурентоспособности Туркомплекса «Манжерок» и «Чечек»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора ООО «Манжерок»	Вес фактора «Чечек»
Услуги имеет уникальное преимущество (уникальное свойство, технологию, бизнес-модель)	8	10
Услуга удовлетворяет потребности целевой аудитории	28	35
Сила бренда, под которым предоставляется услуга, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльности аудитории)	22	19

Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификационные)	15	10
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10	9
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	2	2
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	15	15
Общий удельный вес критериев	100%	100%

Далее определим критерии оценки привлекательности рынка туристских услуг, таблица 13.

Таблица 13 – Критерии оценки привлекательности рынка туристских услуг

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора «Манжерок»	Вес фактора «Чечек»
Объем продаж сегмента высокий	20	15
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	15	15
Количество игроков в сегменте незначительно	2	2
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	5	10
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	8	8
Низкий уровень культуры использования услуги (=значит есть возможность роста)	8	10
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж услуги)	6	2
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	6	13
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	20	20
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	10	5
Удельный вес критериев	100%	100%

Следующий шаг – оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособности услуг. К таблице 12 и 13 добавим 1 блок (Оценка выраженности фактора) и оценим по 10-ти балльной системе, где 1 – самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 – максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая. В итоге выводится средняя оценка за все критерии, она является уровнем конкурентоспособности бизнеса.

Таблица 12.1 – Оценка конкурентоспособности услуг

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора «Манжерок»	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	Вес фактора «Чечек»	Оценка выраженности фактора от 1 до 10
Услуги имеет уникальное преимущество (уникальное свойство, технологию, бизнес-модель)	8	4	10	5
Услуга удовлетворяет потребности целевой аудитории	28	9	35	9
Сила бренда, под которым предоставляется услуга, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльности аудитории)	22	8	19	7
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификационные)	15	7	10	5
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10	6	9	6
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	2	2	2	2
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	15	7	15	7
Общий удельный вес критериев	100%	6,14	100%	5,85

Таблица 13.1 – Оценка привлекательности сегмента

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора «Манжерок»	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	Вес фактора «Чечек»	Оценка выраженности фактора от 1 до 10
Объем продаж сегмента высокий	20	10	15	8

Продолжение таблицы 13.1

Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	15	10	15	10
Количество игроков в сегменте незначительно	2	2	2	2
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	5	7	10	8
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	8	7	8	7

Низкий уровень культуры использования услуги (=значит есть возможность роста)	8	7	10	8
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж услуги)	6	8	2	2
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	6	7	13	9
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	20	9	20	9
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	10	8	5	2
Удельный вес критериев	100%	7,5	100%	6,5

На основании баллов, полученных в таблицах 12.1 и 13.1, соотносим оба критерия с приведенными ниже категориями:

1. Низкая (от 0 до 3 баллов).
2. Средняя (от 4 до 7 баллов).
3. Высокая (от 8 до 10 баллов).

Исходя из данных таблицы 12.1 – конкурентоспособность Туркомплекса «Манжерок» составляет 6,14 баллов. Значит, ее уровень — средний. А вот у «Чечек» - 5,85, что также означает средний уровень конкурентоспособности. Привлекательность рынка по данным таблицы 13.1 – 7.5 баллов, округляем до 8. У «Манжерок» уровень – высокий. У «Чечек» - 6,5, что говорит о среднем уровне привлекательности.

Последнее действие – создаем матрицу из 9 квадрантов и находим пересечение 2-х критериев.

Таблица 14 – Матрица МакКинси

	Конкурентоспособность услуги и бизнеса в целом			
Привлекательность сегмента		Низкая	Средняя	Высокая
	Высокая		Туркомплекс «Манжерок»	
	Средняя		«Чечек»	
	Низкая			

Вывод: Туркомплекс «Манжерок» находится в «зеленой зоне». Преобладает фактор – привлекательность сегмента, что говорит о спросе и дальнейшем развитии туристского рынка. Эта ниша будет расти и развиваться, привлекая все больше инвестиций, что не мало важно для развития бизнеса. Данный рынок не перенасыщен, и компания может претендовать на более высокую долю, увеличивая свое влияние [25].

2.3 Оценка основных факторов повышения конкурентоспособности

Для того, чтобы оценить основные факторы, повышающие уровень конкурентоспособности туристского предприятия, необходимо вновь обратиться к теории.

В первой главе мы рассматривали основные подходы к оценке уровня качества предоставляемых услуг в сфере туризма и выявили два подхода, которые, на наш взгляд, являются наиболее эффективными вариантами для проведения оценки качества туристских услуг. Напомним, метод SERVQUAL подразумевает создание двух анкет, где первая выявляет ожидания потребителей в отношении туристской услуги, а вторая – оценивает фактическое восприятие качества полученной услуги. Оценка производится по пятибалльной шкале (от полностью не согласен до полностью согласен), а метод измерения качества SERVPERF является упрощенной версией SERVQUAL, касается ожиданий, измеряет только восприятие предоставленной услуги, признавая, что этого достаточно. В основе данного метода также 5 параметров, которые оцениваются по шкале Лайкерта.

Для исследования возьмем за основу второй метод – метод SERVPERF. В его теории создаются вопросы по 5 факторам качества (материальные активы, надежность, доступность, гарантия и сочувствие). По каждому из них предлагается 2 вопроса. Готовая анкета отправляется гостям, которые уже бывали в Туркомплексе «Манжерок» и могут оценить уровень качества сервиса.

Нами была подготовлена анкета для исследования уровня качества сервиса (Приложение 1). Её цифровой вариант был отправлен менеджерам по работе с клиентами. Анкетирование проходило онлайн, с помощью Google Форм. Человеку предлагалось перейти по ссылке и заполнить уже готовую анкету, результат автоматически отправлялся на нашу почту.

Для исследования была выбрана следующая целевая аудитория:

- гости, находящиеся, на момент исследования, на базе туркомплекса «Манжерок»;
- постоянные клиенты, к которым есть доступ у менеджеров службы приема, регистрации и размещения гостей.

Все собранные данные представлены в следующих диаграммах:

1. Оцените внешний вид и оснащенность (наполняемость) номера.

25 ответов

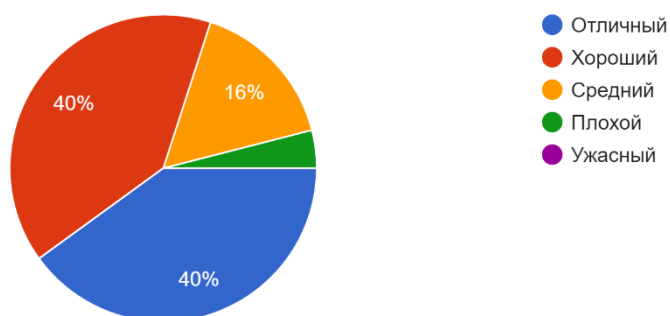


Рисунок 5 – Оценка внешнего вида и оснащенности (наполняемости) номера

Как мы видим, мнение гостей разделилось на 4 варианта: 40% голосовавших ответили, что внешний вид и оснащенность номера – «отличный», 40% голосовавших отметили – «хороший», 16% - «средний» и всего 4% проголосовали – «плохой». Отметим, что ответ «ужасный» никто не выбрал. Делаем вывод, что номерной фонд Туркомплекса «Манжерок» соответствует ожиданиям клиентов. Но стоит учесть такую погрешность, как разные категории жилья. Напомним, что туркомплекс состоит из отеля 5 звезд и отеля 3 звезды. Для обзора предлагался номер из категории «Стандарт улучшенный», один из самых бюджетных вариантов размещения отеля 3 звезды. Он оснащен рядом

электроприборов, большой кроватью и диваном, так же есть мини-кухня. Внешний вид номера напоминает скандинавскую стилистику (Приложение 2)

2. Оцените чистоту номера.

25 ответов

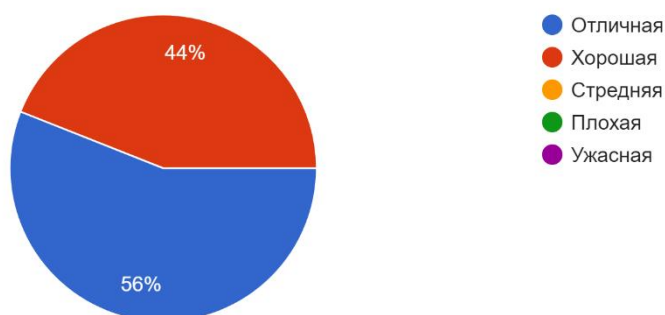


Рисунок 6 – Оценка чистоты номера

В данном случае мнения разделились почти 50 на 50. 56% опрошенных считают, что номера идеальные в плане чистоты, 44% - почти идеальные, т.е. «хорошие». Это весомый показатель для оценки качества сервиса. Ведь первое, на что смотрит человек при заезде в свой номер – это чистота. Уборка номеров проводится минимум 1 раз в день, а также по запросу проживающих. В программу клининга входит: мытье полов и поверхностей, смена постельного белья, очистка матраса, уборка в сан.узле, замена полотенец и индивидуальных наборов для личной гигиены. Делаем вывод, что служба горничных работает хорошо.

3. Оцените внешний вид персонала (наличие формы, опрятность, чистые ухоженные волосы и т.д.).

25 ответов

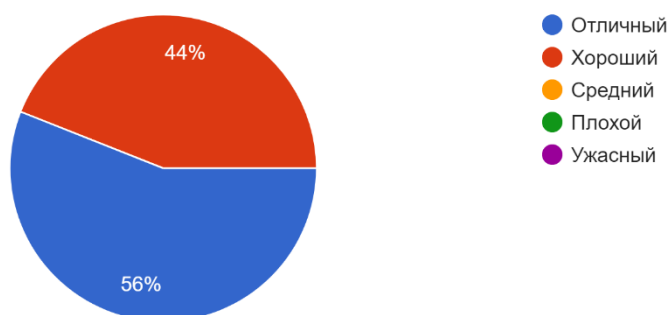


Рисунок 7 – Оценка внешнего вида персонала

Внешний вид персонала так же оставляет положительное впечатление у гостей комплекса, 56% - «отлично», 44% - «хорошо». В туркомплексе существует свод правил, относящихся к внешнему виду сотрудников. К примеру, ношение именной формы организации (в большинстве случаев, футболки с логотипом, бейджи, официальный стиль), чистый и опрятный внешний вид, выглаженная одежда, чистые волосы и обувь (для сотрудников, находящихся внутри помещения). Для девушек есть дополнения – юбки не выше колен, маникюр должен быть светлых нюдовых оттенков, макияж – не броский, волосы должны быть собраны. Не соблюдение вышеизложенных требований может караться выговором.

4. Оцените профессионализм персонала.

25 ответов

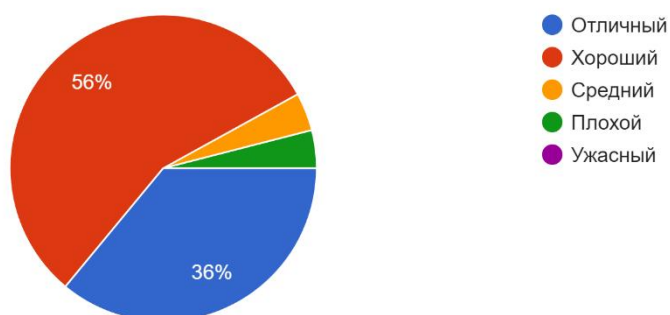


Рисунок 8 – Оценка профессионализма сотрудников

Диаграмма показывает следующие данные: 56% опрошенных считают, что сотрудники являются «хорошими» профессионалами, 36% - «отличными», 4% - «среднего» уровня профессионализма» и 4% ответили, что уровень «плохой». Снова стоит отметить погрешность в ответах. В опросе не учитывался руководящий состав. Самый большой процент негативных отзывов приходится на 2 категории сотрудников: официанты и менеджеры приема, регистрации и размещения гостей.

5. Оцените уровень соответствия ожиданий и реальности предоставленных услуг.
25 ответов

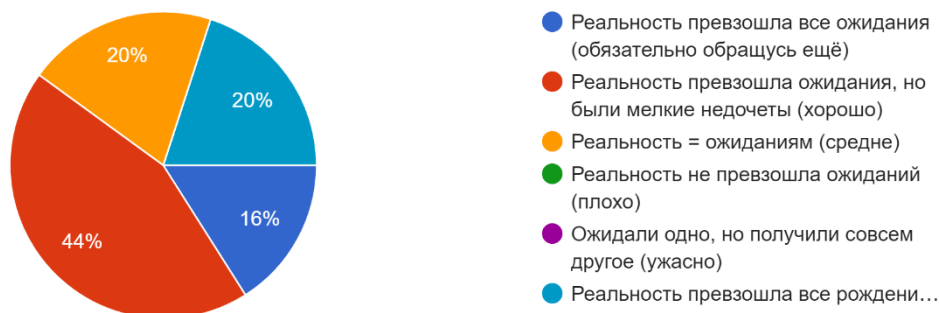


Рисунок 9 – Оценка уровня соответствия ожиданий и реальности предоставляемых услуг

Уровень соответствия ожиданий и реальности предоставляемых услуг у большинства клиентов (44%) превзошел ожидания (но были мелкие недочеты), так же 20% отметили «реальность превзошла все ожидания», еще 20% - «реальность совпала с ожиданиями» и 16% так же отметили, что «реальность превзошла все ожидания и они готовы вновь приехать на данную турбазу». Таким образом, общее впечатление отдыхающих о Туркомплексе «Манжерок» весьма позитивное. Клиенты отмечают удобную транспортную развязку, быстро доступную аренду транспорта и спорт. инвентаря. Большое разнообразие развлечений (канатная дорожка, разные виды экскурсий, обзоры

достопримечательностей, шоу-программы и многое другое). Все процессы выстроены грамотно и отвечают запросам времени.

6. Оцените оперативность сотрудников в решении Ваших проблем.

25 ответов

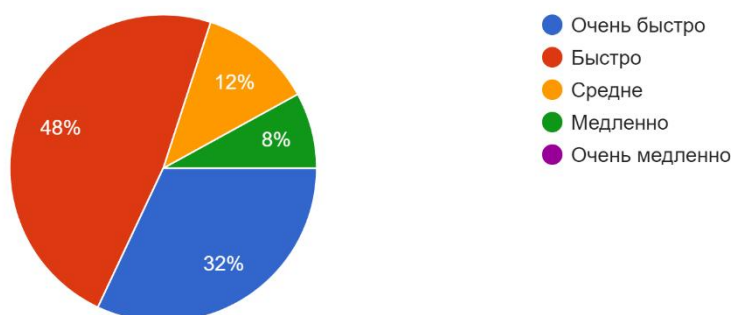


Рисунок 10 – Оценка оперативности сотрудников в решении проблем клиентов

Из диаграммы видим, что самое большое число голосов отдано «быстрой» оперативности – 48%, второе место заняло «очень быстрое реагирование» - 32%, далее «средняя» - 12% и «медленная» -8% оперативность. Учитывая погрешность, можем сказать, что сотрудники быстро реагируют на запросы клиентов, ищут возможные решения проблем. Основным негативным фактором можно считать частое отсутствие индивидуального подхода, т.к. у большинства служб есть определенные скрипты общения и выполнения запросов клиентов.

7. Оцените готовность сотрудников помочь Вам.

25 ответов

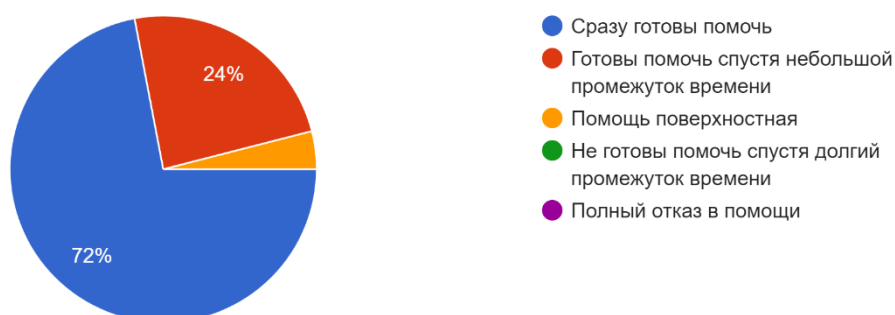


Рисунок 11 – Оценка готовности сотрудников помочь клиенту

Почти безоговорочно был выбран ответ «сразу готовы помочь» - 72%, 24% опрошенных отметили - «готовы помочь спустя небольшой промежуток времени» и только 4% считают, что «помощь поверхностная». Можно сделать вывод, что сотрудники нацелены на клиента и готовы отложить все свои трудовые обязанности для того, чтобы уделить время и решить все проблемы, с которыми к ним обратился гость.

8. Оцените уровень надежности наших сотрудников.

25 ответов

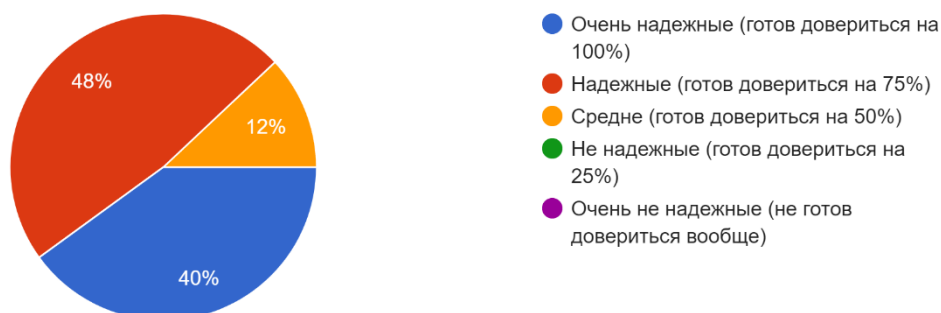


Рисунок 12 – Оценка уровня надежности сотрудников

Опрос показал, что доверие к сотрудникам туркомплекса высокое, 48% «готовы довериться на 100%», 40% - «готовы довериться на 75%» и 12% опрошенных доверяют сотрудникам на 50%.

9. Оцените уровень компетентности сотрудников при удовлетворении ваших запросов.

25 ответов



Рисунок 13 – Оценка уровня компетентности сотрудников при удовлетворении запросов гостей

Т.к. речь, в большинстве случаев, идет про обслуживающий персонал, делаем вывод, что для 64% опрошенных сотрудники «весьма компетентны», это хороший показатель для часто сменяемого состава работников, но для 32% - компетентность персонала не самая высокая, прослеживаются недочеты в работе и получаемом результате. 4% считают, что сотрудники «весьма некомпетентны».

10. Оцените уровень понимания сотрудниками Вашей потребности.

25 ответов

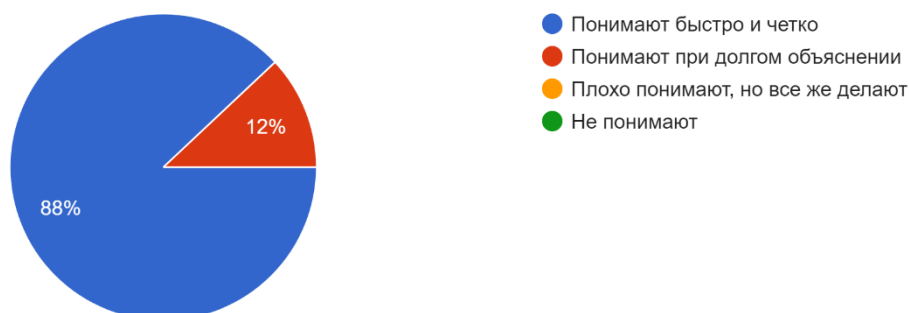


Рисунок 14 – Оценка уровня понимания сотрудниками потребности клиента

В основном, у отдыхающих преобладают примерно одинаковые потребности, которые сотрудники умеют быстро удовлетворять. Поэтому 88% опрошенных считают, что персонал «понимает их быстро и четко». В практике встречаются и уникальные случаи, когда запросы могут привести сотрудников в ступор или требуют более детального объяснения.

11. Оцените уровень заботы и внимания, проявленный сотрудниками.

25 ответов

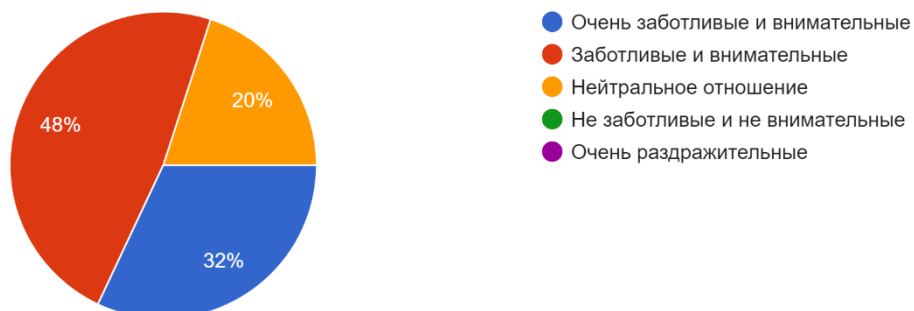


Рисунок 15 – Оценка уровня заботы и внимания, проявленного сотрудниками по отношению к гостям

Из диаграммы видим, что 48% ответили, что сотрудники «заботливые и внимательные», 32% - поставили наивысшую оценку и только 20% ответили «нейтральное отношение». Таким образом, можно сказать, что персонал все же проявляет достойное внимание и заботу клиентам.

Рассмотрев ответы на каждый вопрос, представленный в анкете, делаем вывод, что сервис в Туркомплексе «Манжерок» находится на хорошем уровне. Принимая во внимание мелкие погрешности, можем сказать, что качество предоставляемых услуг отличное, но есть над чем поработать. Основной проблемой получения негативных оценок и отзывов является невысокая квалификация сотрудников, а также их отношение к гостям турбазы. Отметим, что речь идет, в основном, об обслуживающем персонале – официанты, консьержи, операторы по приему заявок и т.д.

Причиной подобного явления можно назвать сезонный характер работы. Напомним, что в холодный период времени на территории туркомплекса количество сотрудников уменьшается в 2-3 раза. Это объясняется сезонным наплывом отдыхающих. Поэтому, организация, для сокращения издержек на оплату труда, принимает обслуживающий персонал, в основном, на сезон. Руководящие должности и основной состав трудоустроены на постоянной основе. А т.к. в компании нет компетентных сотрудников по набору персонала,

набирают всех подряд. Отсюда и появляются мелкие недочеты в работе набранных на сезон людей.

Данная проблема является весьма распространённой среди туристических организаций и не только. И требует принятия важного управленческого решения.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ, РАБОТ, УСЛУГ В ООО «МАНЖЕРОК»

Из исследований, проведенных во второй главе, было выявлено несколько проблем, связанных с качеством сервиса в Туркомплексе «Манжерок». Напомним, одной из главных проблем является невысокая квалификация обслуживающего персонала, нанимаемого компанией на сезон. В предыдущей главе мы уже упоминали о возможных причинах подобного явления. Разберем их более подробно:

Первая причина связана с отсутствием кадрового отдела или отдела HR. Найм сотрудников происходит хаотично, без особых методик, тестов и прочего. В организации нет людей с подходящей компетенцией, что и приводит к некачественному набору тех сотрудников, с которыми гости имеют прямой и непосредственный контакт. А в случае недопонимания между гостем и таким работником весь негатив обрушивается на всю организацию, что, в свою очередь, приводит к падению имиджа и снижению уровня конкурентоспособности.

Вторая причина – отсутствие наставника. Адаптация в новом коллективе у каждого человека происходит по-своему. Кому-то требуется неделя, а кто-то приспосабливается месяц. Если учесть тот факт, что обслуживающий персонал принимают непосредственно перед самым началом сезона, то про плавную не травмирующую адаптацию речи и не идет. Этот фактор может негативно сказываться на работе сотрудников и вызывать плохое отношение гостей к предлагаемому сервису. Отсутствие должной подготовки, усвоения большого количества информации за кратчайшие сроки, плохая ориентация в местности, высокая нагрузка и многое другое может привести сотрудника к нервному срыву. Для организации подобная проблема может стать раковой.

Для решения проблемы невысокой квалификации обслуживающего персонала, предлагается создание HR отдела и корпуса наставников. Данные рекомендации позволят компании получить следующие выгоды:

- качественный отбор персонала с подходящим уровнем квалификации и компетенции;
- построение команды сотрудников исходя из потребностей организации;
- снижение нагрузки с тех сотрудников, которые ранее занимались наймом и обучением персонала, не имея при этом данных компетенций;
- упорядочивание процесса найма новых сотрудников;
- применение современных методик для грамотного обучения и внедрения сотрудника в команду;
- индивидуальный подход для каждого нового сотрудника, позволяющий ускорить процесс его адаптации;
- система стажировок, состоящие из теории и практики, а так же полного изучения всей деятельности организации для более эффективного взаимодействия между сотрудниками из разных служб;
- увеличение продуктивности сотрудников;
- получение новым сотрудником необходимой информации для взаимодействия с гостем и своевременной реакции на его запросы и потребности;
- уменьшение текучести кадров.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что компания приобретет необходимые элементы для эффективного процесса набора персонала, что значительно увеличит качество предоставляемых услуг и повысит лояльность клиентов к данной организации.

В доказательство приведем расчет экономической эффективности данной рекомендации.

Для расчета экономической эффективности создания HR отдела и корпуса наставников для новых сотрудников в туристической организации необходимо учитывать следующие факторы:

1. Затраты на создание HR отдела и корпуса наставников, включая затраты на обучение персонала, закупку необходимого оборудования и программного обеспечения, а также зарплаты сотрудников.

2. Ожидаемые экономические выгоды от улучшения процесса найма и обучения новых сотрудников, такие как сокращение времени на адаптацию новых сотрудников, увеличение продуктивности и снижение текучести кадров.

3. Прогнозируемый прирост доходов организации в результате повышения качества обслуживания клиентов благодаря более компетентным сотрудникам, что может привести к увеличению количества клиентов и повышению уровня удовлетворенности.

Приведем смету затрат на создание HR отдела и корпуса наставников (Таблица 15).

Таблица 15 – Смета затрат на создание HR отдела и корпуса наставников

Наименование	Стоимость	Количество	Итого
Сотрудники отдела во главе с руководителем	зп сотрудника – 30.000 руб. зп руководителя отдела – 45.000 руб.	4	165 000 руб. в месяц 2 772 000 руб. в год (с учётом районного коэффициента 1,4)
Наставники	35.000 руб.	4	140 000 руб. в месяц 2 352 000 руб. в год (с учётом районного коэффициента 1,4)
Столы	6000 руб.	8	48 000 руб.
Стулья	4000 руб.	8	32 000 руб.
Компьютер/ноутбук	40.000 руб.	8	320 000 руб.
Канцелярия (наборы на каждого сотрудника)	1000 руб.	8	8000 руб. 16 000 руб. в год
Интернет	2000 руб.	-	2000 руб. в месяц 24 000 руб. в год

Что бы вычислить эффективность создания названных выше подразделений, необходимо рассчитать следующие показатели: экономический эффект от предложенных мероприятий, планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, эффективность затрат, время окупаемости затрат за счет вызванного им прироста выручки (Таблица 16).

Таблица 16 – Показатели эффективности внедрения HR отдела и корпуса наставников

Показатель	Текущее состояние	Прогнозируемое состояние
Выручка, руб.	557 981 млн. руб.	613 779,1 млн. руб.
Затраты на создание подразделений, руб.	-	5 564 млн. руб.
Прирост в выручке после внедрения подразделений, руб.	-	55 798,1 млн. руб.
Экономический эффект, руб.	-	50 234,1 млн. руб.
Рентабельность, внедряемых подразделений, %		11
Срок окупаемости, лет		0,11

Рост выручки: $557\,981 \text{ млн. руб.} + 557\,981 \text{ млн. руб.} \cdot 10\% = 613\,779,1 \text{ млн. руб.}$

Прирост выручки: $613\,779,1 \text{ млн.} - 557\,981 \text{ млн. руб.} = 55\,798,1 \text{ млн. руб.}$

Экономический эффект: $55\,798,1 \text{ млн. руб.} - 5\,564 \text{ млн. руб.} = 50\,234,1 \text{ млн. руб.}$

Рентабельность подразделений: $(5\,564 \text{ млн. руб.} / 50\,234,1 \text{ млн. руб.}) \cdot 100\% = 11\%$

Срок окупаемости: $5\,564 \text{ млн. руб.} / 55\,798,1 \text{ млн. руб.} = 0,10 \text{ года} \sim 37 \text{ день.}$

Получается, что эффект от внедрения предложенных подразделений составит 50 234,1 млн. руб., рентабельность внедряемых отделов – 11% срок окупаемости – 0,10 года. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 10% ежегодного увеличения выручки предприятия. Следовательно, предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления качеством предоставляемых услуг являются эффективными.

Одним из хороших дополнений к уже представленным выше рекомендациям можно считать создание базы методических пособий, инструкций и скриптов для успешной и быстрой адаптации каждого нового сотрудника. Печатные или цифровые экземпляры теоретических аспектов позволяют воспринять информацию всецело и закрепить её уже на практике. Такое нововведение особенно важно для людей с фотографической памятью, которые на слух воспринимают информацию намного хуже [32].

Второй незримой, на первый взгляд, проблемой можно считать недостаток индивидуального подхода к клиенту. Как мы уже знаем, Туркомплекс

«Манжерок» имеет самый высокий прайс среди ближайших конкурентов. Следовательно, для поддержания высокого уровня конкурентоспособности организация должна не только поддерживать и улучшать качество предоставляемых услуг, но и находить иные методы повышения удовлетворенности и лояльности клиентов. Мы предлагаем обратить внимание на индивидуальный подход к каждому гостю и ввести программу лояльности. Это может быть все что угодно, от кэшбека за услуги до бесплатных туров в честь n-го количества посещения туркомплекса. Одним из самых привлекательных вариантов считается открытие карты постоянного клиента.

В карте хранятся все данные о человеке, а также его истории посещений мероприятий, туров, развлечений и т.п. Карта будет носить цифровой вид и находится в специальной программе. Клиенту она выдаваться не будет.

Карта постоянного клиента позволит организации:

- прослеживать историю посещения клиента (когда посетил впервые, когда был последний раз, какие номера бронировал, какие мероприятия посещал и т.п.);
- лучше понимать запросы клиента (исходя из выбранных гостем мероприятий, компания сможет провести анализ самых популярных и в дальнейшем запланировать то, что хочет видеть их клиент);
- действовать на опережение (проанализировав карту клиента, служба приема, регистрации и размещения клиентов сможет отбирать акции, скидки и прочее для конкретного человека и предлагать их для повышения спроса и заполняемости номерного фонда);
- в карте лояльности можно оставить пометки или комментарии, связанные с привычками или предпочтениями гостя (отметив в карте в какое время гостю лучше не предлагать уборку в номере, можно добиться расположения и повышенной лояльности от клиента, ведь его «слышат»).

Приведем смету затрат на введение программы лояльности (Таблица 17).

Таблица 17 – Смета затрат на создание и внедрение программы лояльности

Наименование	Стоимость	Количество	Итого
Программное обеспечение (покупка + лицензия)	10 000 млн. руб.	1	10 000 млн. руб.
Внедрение программы	1 200 млн. руб.	1	1 200 млн. руб.
Обучение персонала	200 000 руб.	1	200 000 руб.
Материальное поощрение сотрудникам за сбор актуальной информации о клиенте и работу с картой лояльности	10 000 руб. в месяц на 1 человека	5	50 000 руб. в месяц 840 000 руб. в год
Техническая поддержка программы	80 000 руб.	1 раз в год	80 000 руб.

Общая сумма затрат за первый год внедрения и использования системы лояльности составит 12 320 млн. руб. Напомним, карта будет использоваться только сотрудниками организации в цифровом виде, поэтому в расчет не брались затраты на создание карты, её дизайн, печать п-го количества экземпляров и рекламная компания.

Рассчитаем эффективность внедрения программы лояльности (Таблица 18).

Таблица 18 – Показатели эффективности внедрения программы лояльности

Показатель	Текущее состояние	Прогнозируемое состояние
Выручка, руб.	557 981 млн. руб.	597 039, 7 млн. руб.
Затраты на создание подразделений, руб.	-	12 320 млн. руб.
Прирост в выручке после внедрения подразделений, руб.	-	39 058, 7 млн. руб.
Экономический эффект, руб.	-	26 738,7 млн. руб.
Рентабельность, внедряемых подразделений, %		46
Срок окупаемости, лет		0,32

Рост выручки: $557\,981 \text{ млн. руб.} + 557\,981 \text{ млн. руб.} \cdot 7\% = 597\,039,7 \text{ млн. руб.}$

Прирост выручки: $597\,039,7 \text{ млн. руб.} - 557\,981 \text{ млн. руб.} = 39\,058,7 \text{ млн. руб.}$

Экономический эффект: $39\,058,7 \text{ млн. руб.} - 12\,320 \text{ млн. руб.} = 26\,738,7 \text{ млн. руб.}$

Рентабельность подразделений: $(12\,320 \text{ млн. руб.} / 26\,738,7 \text{ млн. руб.}) \cdot 100\% = 46\%$

Срок окупаемости: $12\,320 \text{ млн. руб.} / 39\,058,7 \text{ млн. руб.} = 0,32 \text{ года} \sim 116 \text{ день.}$

Получается, что эффект от внедрения предложенных подразделений

составит 26 738,7 млн. руб., рентабельность внедряемых отделов— 46% срок окупаемости —0,32 года. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 7% ежегодного увеличения выручки предприятия. Следовательно, предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления качеством предоставляемых услуг являются эффективными.

Информацию про создание карты лояльности можно не оглашать клиенту. Для него это будет приятный бонус и уверенность в высоком сервисе, направленном именно на его желания.

Данные рекомендации позволят Туркомплексу «Манжерок» улучшить систему управления качеством продукции, работ, услуг, повысить уровень удовлетворенности и лояльности клиентов и, тем самым, усилить позиции на рынке, что будет говорить о высоком уровне конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог данной работы, можно сделать вывод, что система управления качеством играет важную роль в современном туризме, помогая базам отдыха быть конкурентоспособными, привлекать больше туристов, обеспечивать высокое качество услуг и повышать уровень удовлетворенности клиентов. Оптимальное управление качеством продукции, работ и услуг является ключевым фактором успешного функционирования туристической инфраструктуры.

Важной частью системы управления качеством является обучение и развитие персонала, так как от профессионализма и умений сотрудников зависит качество предоставляемых услуг. Инвестирование в обучение и развитие персонала может значительно повлиять на репутацию и успешность туристической базы отдыха.

Эффективная система управления качеством также способствует улучшению взаимодействия с клиентами и повышению уровня удовлетворенности их потребностей. Стремление к постоянному улучшению и инновациям в области услуг и технологий помогают туристическим базам отдыха быть на шаг впереди конкурентов и адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка.

Для раскрытия темы выпускной квалификационной работы была поставлена цель – выявить проблемы в управлении системой качества продукции, работ, услуг на примере ООО «Манжерок» и внести предложения по её усовершенствованию для повышения уровня конкурентоспособности организации. Поставленная цель была достигнута путем решения обозначенных во введении задач.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организации и системы управления качеством продукции, работ, услуг. В частности, определены понятие и сущность конкурентоспособности организации и системы управления качеством,

рассмотрены факторы, влияющие на повышение уровня конкурентоспособности за счет улучшения системы качества, а также процесс управления системой качества в организации.

В ходе работы над первой главой был сделан вывод, что конкурентоспособность и система управления качеством являются достаточно сложными экономическими категориями, обладающими рядом специфических особенностей и для более эффективного управления обязательным условием является рассмотрение всех их аспектов.

Во второй главе была представлена общая характеристика объекта исследования, проведен анализ управления системой качества в ООО «Манжерок» и анализ его финансового состояния.

В ходе работы над данной главой мы выяснили, что Туркомплекс «Манжерок» является одной из самых популярных баз отдыха на территории Горного Алтая и входит в тройку лучших туристических комплексов Республики Алтай. Результаты проведенного SWOT-анализа позволили сделать вывод о том, что компания имеет достаточно возможностей со стороны рынка и сильных сторон внутри компании для продолжения деятельности в существующей отрасли. На основании проведенного финансового анализа было выявлено, что финансово-экономическое положение компании является устойчивым, банкротство в ближайшее время не грозит, но отмечается низкая рентабельность продаж, обусловленная высокими издержками компании.

В третьей главе были представлены рекомендации по повышению эффективности управления системой качества продукции, работ и услуг компании и проведена оценка их эффективности. Сделан вывод, что данные предложения являются эффективными и позволят компании повысить уровень своей конкурентоспособности за счет улучшения системы управления качеством.

Изучение трудов отечественных и зарубежных ученых, учебной и научно-популярной литературы по исследуемой теме дало возможность раскрыть понятие и сущность конкурентоспособности и системы управления качеством продукции, работ, услуг организации, выявить и классифицировать факторы, влияющие на данные понятия, обозначить научные подходы и основные этапы процесса управления системой качества организации. Официальные документы и архивные источники ООО «Манжерок», бухгалтерская (финансовая) отчетность компании, а также информация с официального сайта дали возможность дать полную характеристику компании, провести конкурентный анализ и ряд иных анализов и исследований, проанализировать ее финансовое состояние и предложить рекомендации по улучшению системы управления качеством в компании.

Таким образом, подводя итог всей проделанной работе, стоит отметить, что жесткая конкуренция, царящая на рынке туристических услуг в наши дни, делает управление системой качества организации наиболее важным фактором, от которого зависит уровень конкурентоспособности организации. Данные процессы требуют значительного внимания руководства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые материалы:

1. ИСО 9000: 2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. ИСО 9001: 2000 Системы менеджмента качества. Требования.
3. ИСО 9004: 2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. Федеральный закон РФ от 27 декабря 2002 г. "О техническом регулировании". - 2002. - № 184

II. Специальная литература

1. Антонова И. И. Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества : учебное пособие / И. И. Антонова, В. А. Смирнов, С. А. Антонов ; Казан. инновац. ун-т им. В. Г. Тимирязова. - Москва : РУСАЙНС, 2020. – 132 с.
2. Борцова Е. Л. Техническое регулирование в пищевом производстве и общественном питании : учебное пособие / Е. Л. Борцова, Л. Ю. Лаврова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2022. - 122 с.
3. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин ; Гос. ун-т упр. - Москва : Юрайт, 2017. - 404 с.
4. Горленко О. А. Статистические методы в управлении качеством : учебник и практикум / О. А. Горленко, Н. М. Борбаць. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2017. - 270 с.
5. Гродзенский С. Я. Управление качеством = Quality control : учебник / С. Я. Гродзенский. - Изд. 3-е, перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2021. - 367 с.
6. Донскова Л. А. Менеджмент качества товаров : учебное пособие / Л. А. Донскова ; Урал. гос. экон. ун-т, Каф. товароведения и экспертизы. - Курск : Университетская книга, 2019. - 238 с.
7. Дунченко Н. И. Управление качеством продукции. Пищевая промышленность. Для магистров : учебник / Н. И. Дунченко, М. П. Щетинин, В. С. Янковская. - Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань, 2018. - 241 с.

8. Зайцев Г. Н. Управление качеством. Технологические методы управления качеством изделий : учебное пособие для бакалавров и специалистов / Г. Н. Зайцев. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. - 266 с.
9. Катькало В.С., Веселова А.С., Смелъцова С.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «SWOT-АНАЛИЗ» 2-е издание Москва 2022
10. Лавренова Г.А., Грачева Е.А. Управление конкурентоспособностью в современных условиях: эффективные инструменты бизнеса // ЭКОНОМИНФО. - 2020. - №1.
11. Ли Ц., Юй Ш. Актуальность внедрения процесса цифровизации в деятельность предприятий // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. - 2021. - №11(86).
12. Международные стандарты безопасности пищевой продукции : учебное пособие / Т. В. Мажаева, О. В. Феофилактова, О. В. Чугунова, М. Н. Школьников ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2021. - 175 с.
13. Мельников В. П. Управление качеством для технических направлений / В. П. Мельников, В. П. Смоленцев, А. Г. Схиртладзе ; под ред. В. П. Мельникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2020. - 375 с.
14. Михеева С. В. Консалтинг в проектировании риск-ориентированных систем качества : учебное пособие / С. В. Михеева ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2023. - 177 с.
15. Могильный М. П. Контроль качества продукции общественного питания : учебник / М. П. Могильный, Т. В. Шленская, Е. А. Лежина ; под ред. М. П. Могильного. - Москва : ДеЛи плюс, 2016. - 411 с.
16. Мысаков Д. С. Контроль качества продукции общественного питания : учебное пособие / Д. С. Мысаков, Л. А. Кокорева, Т. В. Мажаева ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020. - 130 с.
17. Научная конференция на тему: «Понятие конкурентоспособности. Конкурентоспособность организации» *Д. И. Долгов, м. С. Кижайкина*
18. Николаев Н. С. Качество услуг в городском хозяйстве : учебное пособие / Н. С. Николаев. - Москва : РУСАЙНС, 2020. - 151 с.
19. Никулина Ю.Н. Современные технологии обеспечения и оценки качества услуг в туризме // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 7. – С. 1901-1918.

- 20.Плиски О. В. Управление качеством : учебное пособие / О. В. Плиски ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2017. - 143 с.
- 21.Протасова Л. Г. Всеобщее управление качеством : учебное пособие / Л. Г. Протасова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2017. - 56 с.
- 22.Рудницкая В. В. Проектирование систем качества : учебное пособие / В. В. Рудницкая ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020. - 136 с.
- 23.Системы качества и безопасности в общественном питании : учебное пособие / Л. А. Кокорева, Д. С. Мысаков, Е. В. Крюкова, В. А. Крохалев ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2021. – 177 с.
- 24.Статья «Ритейл 2020-2021 в цифрах» // [Электронный ресурс] // URL: <https://merchandising.ru/infobank/articles/riteyl-2020-2021-v-tsifrakh/>
- 25.Статья <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-instrument-upravleniya-kachestvom/viewer>
- 26.Управление качеством : практикум : учебное пособие / [Е. А. Горбашко [и др.] ; под ред. Е. А. Горбашко ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - 2-е изд., испр. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2017. - 382 с.
- 27.Управление качеством : учебник / С. А. Зайцев, И. Е. Парфеньева, О. Ф. Вячеславова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Зайцева. - Москва : КноРус, 2020. - 420 с.
- 28.Управление качеством и интегрированные системы менеджмента : учебник / [А. В. Аверин, Т. В. Барт, С. А. Бука [и др.] ; под ред. А. В. Аверина ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва : КноРус, 2020. - 357 с.
- 29.Управление качеством на предприятиях пищевой, перерабатывающей промышленности, торговли и общественного питания : учебник / [И. В. Сурков [и др.] ; под общ. ред. В. М. Позняковского. - Изд. 3-е, испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 335 с.
- 30.Управление качеством продукции на основе принципов ХАССП в предприятиях торговли и общественного питания : коллективная монография / Л. В. Абдуллина, А. А. Гильмутдинова, Р. Я. Минапова [и др.] ; под ред. Г. А. Хаматгалеевой ; Рос. ун-т кооп., Казан. кооп. ин-т (фил.). - Москва : РУСАЙНС, 2019. – 172 с.

31. Федюкин В. К. Управление качеством производственных процессов : учебное пособие / В. К. Федюкин. - 2-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2018. - 229 с.
32. Хамидуллина Г.Р., Гатина Г.Р. Управление качеством. Конспект лекций / Хамидуллина Г.Р., Гатина Г.Р., Каз.федер.ун-т. – Казань, 2014. –204с.
33. Чу, Тху Тхао. Сущность и основные принципы управления качеством на промышленном предприятии / Тху Тхао Чу. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 29 (133). — С. 546-549. — URL:
34. Шарафутдинова Е. Н. Концепции качества жизни : учебное пособие / Е. Н. Шарафутдинова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020. - 108 с.
35. Шарафутдинова Е. Н. Системы инструментов управления качеством : учебное пособие / Е. Н. Шарафутдинова, О. В. Плиски ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2021. - 180 с.
36. Ю. А. Маленков. Экономическое возрождение России. 2023. № 1(75) <https://e-v-r.ru/wp-content/uploads/2023/03/%D0%AE.%D0%90.-%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf>
37. <https://checko.ru/company/vk-manzherok-1200400001251>
38. <https://platrum.ru/blog/konkyrentnosposobnost>
39. https://www.audit-it.ru/buh_otchet/0400014449_ooo-vk-manzherok
40. https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g5493753-c3-zff45-Manzherok_Republic_of_Altai_Siberian_District-Hotels.html
41. <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-matricza-ge-mckinsey/>
42. <https://1economic.ru/lib/114892>

Анкета

Уровень качества сервиса в Туркомплексе «Манжерок»

Добрый день, уважаемый респондент! Прошу Вас поучаствовать в моём исследовании. Ваши ответы помогут понять уровень качества предоставляемых услуг в Туркомплексе «Манжерок» и улучшить его сервис. Внимательно прочтите каждый вопрос и выберите ответ, наиболее подходящий Вашему мнению, и укажите его. Прошу отвечать искренне, так как опрос носит анонимный характер. Полученные данные будут использованы в обобщенном виде. Заполнение анкеты займет всего несколько минут. Заранее благодарю за участие и помощь!

Рядом с выбранным Вами ответом поставьте галочку, крестик или кружок.

1. Оцените внешний вид и оснащенность (наполняемость) номера.

Отличный

Хороший

Средний

Плохой

Ужасный

2. Оцените чистоту номера.

Отличная

Хорошая

Средняя

Плохая

Ужасная

3. Оцените внешний вид персонала (наличие формы, опрятность, чистые ухоженные волосы и т.д.).

Отличный

Хороший

Средний

Плохой

Ужасный

4. Оцените профессионализм персонала.

Отличный

Хороший

Средний

Плохой

Ужасный

5. Оцените уровень соответствия ожиданий и реальности предоставленных услуг.

Реальность превзошла все ожидания (обязательно обращусь ещё)

Реальность превзошла ожидания, но были мелкие недочеты (хорошо)

Реальность = ожиданиям (средне)

Реальность не превзошла ожиданий (плохо)

Ожидали одно, но получили совсем другое (ужасно)

6. Оцените оперативность сотрудников в решении Ваших проблем.

Очень быстро

Быстро

Средне

Медленно

Очень медленно

7. Оцените готовность сотрудников помочь Вам.

Сразу готовы помочь

Готовы помочь спустя небольшой промежуток времени

Помощь поверхностная

Не готовы помочь спустя долгий промежуток времени

Полный отказ в помощи

8. Оцените уровень надежности наших сотрудников.

Очень надежные (готов довериться на 100%)

Надежные (готов довериться на 75%)

Средне (готов довериться на 50%)

Не надежные (готов довериться на 25%)

Очень ненадежные (не готов довериться вообще)

9. Оцените уровень компетентности сотрудников при удовлетворении ваших запросов.

Весьма компетентны (воспользовался бы услугой еще раз)

Компетентны, но есть недочеты (скорее, воспользовался бы услугой еще раз)

Средне компетентны (скорее, отказался бы от повторной услуги)

Не компетентны (отказался бы от повторной услуги)

Весьма некомпетентны (отказался и не стал бы советовать знакомым)

10. Оцените уровень понимания сотрудниками Вашей потребности.

Понимают быстро и четко

Понимают при долгом объяснении

Плохо понимают, но все же делают

Не понимают

11. Оцените уровень заботы и внимания, проявленный сотрудниками.

Очень заботливые и внимательные

Заботливые и внимательные

Нейтральное отношение

Не заботливые и не внимательные

Очень раздражительные

Укажите Ваш пол:

муж

жен

Укажите свой возраст

20-25

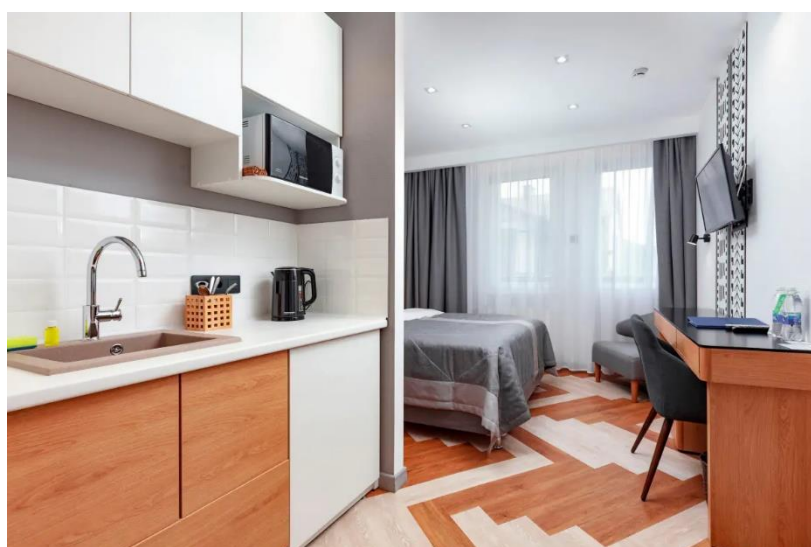
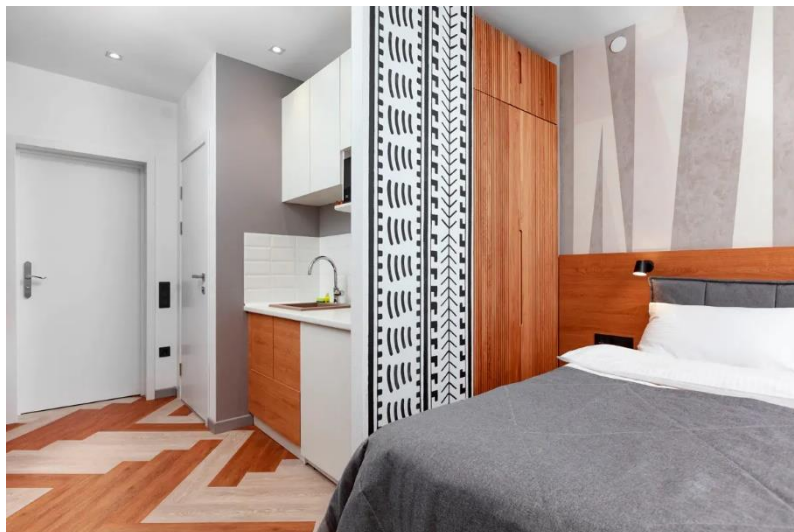
26-31

32-37

38-45

46 и выше

Фото номерного фонда ООО «Манжерок», используемого для анкетирования



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ Г.

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)