

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТЕЛЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 665

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:

Заведующая кафедрой
социологии и социальной работы

_____ Н.Ю. Масленцева

« ____ » _____ 2017 г.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТЕЛЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение по профилю
«Сервис» профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 665

Исполнитель:

студентка группы ЗТГС-411С

Я.В. Пыжьянова

Руководитель:

доцент кафедры социологии и
социальной работы,
канд. филос. наук, доцент

Л.Ф. Беликова

Нормоконтролер:

ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2017

РЕФЕРАТ

Дипломная работа выполнена на 69 страницах, содержит 36 источников литературы, а также 3 приложения на 56, 62, и 69 странице.

Ключевые слова: КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА.

Объектом исследования, является конкурентоспособность отеля

Предмет дипломной работы выступает конкурентоспособность отеля в современных условиях

Цель работы заключается в изучении особенностей конкурентоспособности отеля в современных условиях

Работа посвящена анализу особенностей конкурентоспособности отелей города Екатеринбурга в современных условиях. Во введении раскрыта актуальность темы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цели, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первом параграфе дана характеристика основных понятий, охарактеризовано понятие конкурентоспособности, даны методы оценки конкурентоспособности гостиничного хозяйства, выявлены особенности формирования конкурентной среды.

Во втором параграфе рассматривается стратегия и средства формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В третьем параграфе проведен контент-анализ конкурентных позиций гостиниц г. Екатеринбург, анализ конкурентоспособности ООО «Отель-Менеджмент».

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.	4
1. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА	5
2. СТРАТЕГИЯ И СРЕДСТВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТО- СПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.	15
3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОТЕЛЬ-МЕНЕДЖМЕНТ».	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.	51
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	53
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Анализ интервью с руководителем ООО «ОТЕЛЬ- Менеджмент»	56
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Протокол интервью.	62
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Кодификатор экспертов	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования является конкурентоспособность гостиничного предприятия способность быть гибким, быстро адаптироваться под постоянные изменения внешней среды с целью увеличения или сохранения своей позиции на рынке

Непрерывный рост конкурентоспособности гостиничного предприятия требует постоянной работы, как творческой, так и аналитической для того, чтобы создавать новые интересные услуги, прекращать производство убыточных устаревших услуг и усовершенствовать востребованные существующие. Во время всего этого процесса непрерывного обновления главное не потерять уникальную атмосферы самой гостиницы, так как сама по себе атмосфера гостиницы может быть важным критерием ее конкурентоспособности.

Теоретические и методологические вопросы конкурентоспособности были заложены в работах классиков экономической теории: А. Смита, К. Маркса, А. Маршалла, Д. Риккардо, Дж. Робинсона, Дж. Кейса, Й. Шумпетера, Э. Чемберлена, Ф.А. Хайека.

Объектом исследования, является конкурентоспособность отеля.

Предмет дипломной работы выступает конкурентоспособность отеля в современных условиях.

Цель работы заключается в изучении особенностей конкурентоспособности отеля в современных условиях.

Задачи:

1. Изучить теоретико-методологических основы изучения конкурентоспособности гостиницы;
2. Выявить особенности конкуренции в сфере гостиничного бизнеса;
3. Определить показатели конкурентоспособности гостиницы в конкурентных условиях.

1. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Термин «конкуренция» произошёл от латинского слова «concurrere», что в переводе означает «сталкиваться» или «соперничать». В экономическом смысле конкуренция означает соперничество субъектов рынка за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. Производители товаров, работ и услуг вступают в борьбу между собой за покупателей (потребителей) и за доли рынка, стремясь реализовывать как можно больше производимых ими рыночных продуктов (товаров, работ, услуг), максимизируют тем самым свою прибыль¹.

Конкурентоспособность (competitiveness) – способность конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов².

Конкуренция в экономике: В литературе, посвященной конкуренции, можно выделить три подхода к определению этого понятия. Первый подход, характерный для классической экономической теории, рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. (А.Смит).

Второй подход, характерный для отечественной литературы, определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип

¹ Хазиахметов Б.З. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике/ Б.З. Хазиахметов // Журнал проблемы современной экономики. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>

² Что такое конкурентоспособность. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://dic.academic.ru/dic>.

отраслевого рынка (Э.Чемберлин, Дж.Блей, Штакельберг). Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка¹.

Конкуренция в менеджменте. Конкуренция – это обусловленное экономическими, социальными и политическими факторами положение страны или отдельного товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках. конкурентоспособность – это такая позиция предприятия, которая позволяет ему выиграть борьбу между предпринимателями на рынке товаров и услуг. Выделяют три уровня субъектов конкурентной борьбы:

- микроуровень (определенные виды продукции предприятия);
- мезоуровень (отрасли, корпоративные объединения предприятий и организации конгломератного уровня);
- макроуровень (народнохозяйственные комплексы).

Конкурентоспособность в социологии: Конкурентоспособность – это, с одной стороны, особенное по отношению к другим, продвижение по отношению к поставленной цели, а с другой – достижение определенного статуса, положения в обществе, причем относительно других актеров. Тогда конкурентоспособность можно трактовать не просто как способность выдерживать конкуренцию, а как способность достигать больших выгод, преимуществ².

Конкурентоспособность в психологии: в психологии термин «конкуренция» используется в качестве одной из стратегий при разрешении конфликта между сторонами. Так, под конкуренцией понимают некую форму отношений, при которой интересы, цели или мотивы участников в некоторой степени противоречат друг другу, в тоже время характер интересов участников не может быть изменен. Иными словами, это означает, что при конкуренции участникам требуется получить одно и то же в конечном итоге³.

¹Конкурентоспособность экономики. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

² Там же.

³Что такое конкуренция? [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://elhow.ru>

На основании вышеизложенных определений каждый объект гостиничного рынка стремится увеличить объемы реализации своих услуг, наладить эффективную работу, удовлетворяющую требованиям современного потребителя и сталкивается с препятствием - наличием жесткой конкуренции, которая, как известно, является основным механизмом рынка¹. Сущность конкурентоспособности изображена на рис.1

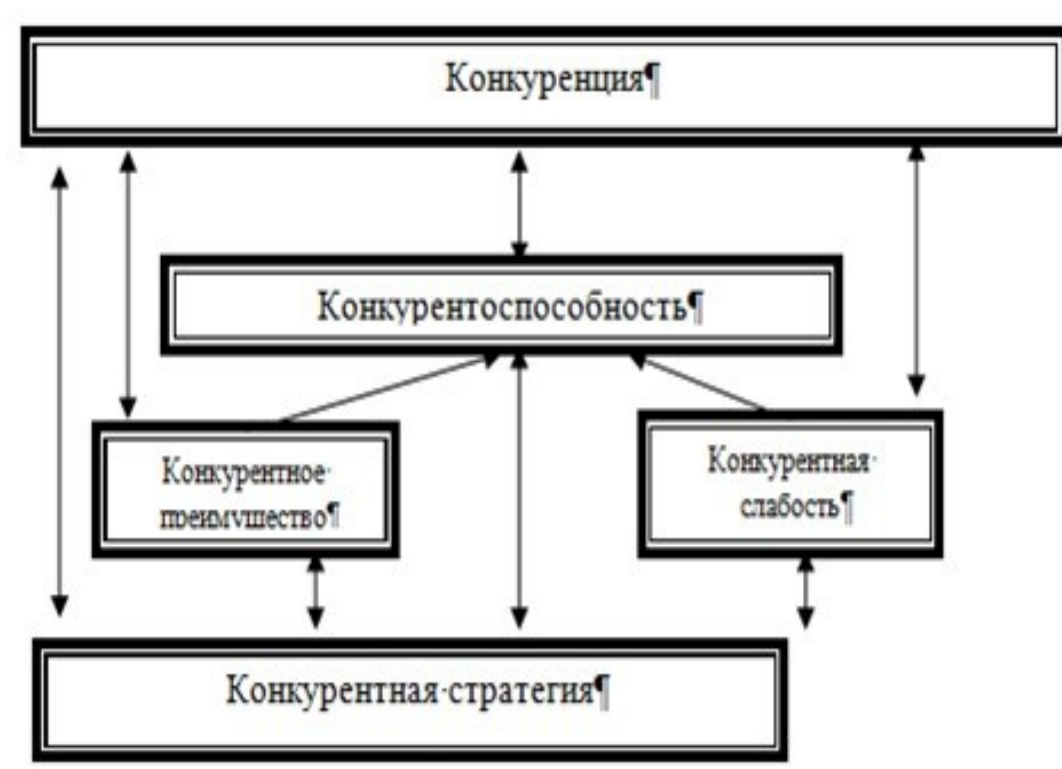


Рис. 1 Сущность конкурентоспособности

Для предприятий гостиничного хозяйства характерна высокая степень конкуренции. Конкуренты могут располагаться на противоположной стороне улицы, на другом конце города. Когда люди приезжают в тот или иной город, то обычно останавливаются в гостинице. Вопрос заключается в том, какую гостиницу они предпочтут².

¹ Портал про гостиничный бизнес. [Электронный ресурс]: Режим доступа:<http://prohotel.ru>

² Конкурентоспособность. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studbooks.net>

Конкурентоспособность гостиницы можно оценить по некоторым основным параметрам. Во-первых, это способность гостиницы предложить потребителям гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов, во-вторых, эффективность деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам, в-третьих, рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться отелю в перспективе и удовлетворять потребности собственников, так и наемного персонала¹.

Показатели конкурентоспособности гостиниц:

- стоимостные и натуральные (в зависимости от единиц измерения);
- количественные и качественные;
- объемные (выраженные в абсолютных величинах) или *удельные* (выраженные в удельном весе показателя в общем объеме).

Все показатели, используемые для маркетингового анализа деятельности гостиничного предприятия, можно свести в систему (группы показателей):

- численность и структура гостиничного персонала (численность персонала, количество персонала на одного гостя, норматив персонала на один рубль дохода и др.);
- величина, структура и динамика доходов гостиничного предприятия (средняя цена проданных номеров в сутки, средняя цена располагаемых номеров, темпы прироста дохода и др.);
- величина, структура и динамика затрат гостиничного предприятия (средняя себестоимость различных видов услуг с номера в сутки, средняя заработная плата персонала,

¹ Позитивный имидж как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

соотношение постоянных и переменных расходов, общая себестоимость и др.);¹

Деловая активность гостиничного предприятия (средний коэффициент загрузки номеров, среднее количество ежедневно готовых к сдаче номеров, среднее количество, реализуемых за сутки номеров, средний суточный тариф проживания, средний коэффициент загрузки кроватей и др.);

Спрос на услуги гостиничного предприятия (эластичность спроса, детерминанты спроса и др.);

Ценовая политика гостиничного предприятия (средний суточный тариф номера, средний суточный тариф в среднем по отрасли, уровень цен по сравнению с конкурентами и др.);

Конкурентоспособность товара (единичные показатели конкурентоспособности, групповые показатели конкурентоспособности, интегральный показатель конкурентоспособности (например, рейтинговая оценка));

Эффективность деятельности гостиничного предприятия по оказанию услуг (рентабельность продаж, себестоимость, капиталотдача, доход на одного сотрудника, полученный доход к планируемому и др.);

Результаты финансовой деятельности различных подразделений (средняя стоимость покупки одного клиента ресторана, оборачиваемость мест в ресторане, объем продаж предприятий питания, объем продаж дополнительных услуг и др.)².

Критерии оценки конкурентоспособности: удовлетворенность гостей гостиницы можно оценить благодаря оставленным отзывам. Отзывы гостей о пребывании в отеле как эффективный метод оценки качества обслуживания³.

¹ Показатели конкурентоспособности гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://lekcion.ru>

² Показатели конкурентоспособности гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://lekcion.ru>

³ Тимохина Т.Л. Технологии гостиничной деятельности (Теория и практика): Учебник. М.2014.С 57.

Существовавшие раньше в гостиницах «Книги отзывов и предложений» уже давно исчезли из обихода. Им на смену пришли листы-опросники(отзывы) гостей о качестве обслуживания или, по-другому, анкеты гостя (Guest Satisfaction Survey), в которых гости могут выразить свое мнение об уровне сервиса и качестве предлагаемых услуг.

Анализ анкет позволяет видеть реальную картину происходящего в отеле изнутри, глазами клиентов. На основе получаемых от клиентов ответов легче выявлять факты некачественного обслуживания. Очень важно непосредственно от самого клиента получать информацию о сильных и слабых сторонах в обслуживании клиентов. Откровенные мнения гостей оказывают существенную помощь в совершенствовании деятельности гостиничного предприятия.

Так же удовлетворенность гостей можно оценить с помощью *онлайн-опроса*.

Опрос удовлетворенности клиентов

Клиент не только будет покупать сам, но и порекомендует приобрести товары и услуги гостиницы своим знакомым. Это из лучших способов измерения удовлетворенности клиентов. Опрос проводится быстро и с минимальными затратами.

Совершенствование системы оценки удовлетворенности потребителя направлено на постоянное отслеживание состояния удовлетворенности, соизмерение получаемых результатов с требованиями и ожиданиями, выявление тенденций их изменений с целью принятия управленческих решений. Данное направление является очень важным, так как деятельность любой гостиницы сегодня существует в условиях высокой конкуренции. Поэтому одним из важнейших условий успешного существования организации должна стоять ее ориентация на потребителя¹.

¹ Зайнагабдинова Л. Р. Анализ качества гостиничных услуг на предприятиях // Молодой ученый. 2014. №8. С. 471

Оценка работы персонала широко используется в гостиничных предприятиях. Оценка человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение текущего состояния человеческих ресурсов в организации.

Для аудита человеческих ресурсов могут применяться самые различные источники и приемы, а именно: открытые вакансии, увольнения, должностные инструкции, прибавки к заработной плате, программы обучения, страховки, результаты собеседований, рабочее расписание, аттестация, жалобы, объем продаж¹.

Оценка управления качества услуг в гостиницах предусматривается, благодаря соблюдений норм стандартов обслуживания, системы контроля предлагаемых услуг. В гостиничном деле для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом преимущественно используется оценка качества, которая включает различные методы определения соответствия стандартам качества, и позволяющие справедливо оценить свою деятельность, выявить те стороны, в которых возможно перспективное улучшение. Основные проблемы гостиниц:

- компетентность персонала;
- отсутствие мониторинга качества предоставляемых услуг в гостиницах;
- отсутствие четкой системы управления качеством услуг. *Качество гостиничного продукта (услуг)* — совокупность его свойств, определяющих его способность удовлетворить потребности клиента. Качество услуг определяется пятью факторами: отзывчивостью, убежденностью, сочувствием, материальностью. В гостиничном деле оценка качества, которая включает различные методы (опросный, органолептический и т. д.)

¹ М.В. Полевая, Третьякова А.Н. Управление персоналом в гостиничном сервисе: Учебник. М: Академия, 2014.С 158.

определения соответствия стандартам качества, позволяет справедливо оценить свою деятельность, выявить те стороны, в которых возможно перспективное улучшение, широко используется для анализа проблемы состояния качества обслуживания и организации управления этим процессом¹.

Исходя, из вышеизложенного материала следует вывод о том, что конкурентоспособность - не раз и навсегда данная характеристика, она требует систематической работы и адаптации к внешней и внутренней среде рынка.

Основная черта современного мира — это внедрение инноваций. Данная тенденция присуща и гостиничному бизнесу. Потенциальный потребитель гостиничных услуг - это человек, для которого информационные технологии стали главной составляющей его жизни. Это и является основной причиной внедрения технических инноваций в гостиницах².

Технические инновации можно условно разделить на две категории. *К первой категории* относятся инновации, связанные с техническим оснащением для внутренней и внешней работы гостиницы. Данные технологии позволяют оптимизировать и упростить работу персонала гостиницы, а также облегчит доступ использования услугами гостиницы непосредственно самому клиенту. В настоящее время отели переходят на новый уровень бронирования, и используют SaaS-технологии, более известную, как «Облачную». Данная технология позволяет системам получать информацию по подписке, а также управлять отделом продаж и маркетингом отеля.

Помимо систем, позволяющих управлять работой отеля и осуществлять взаимодействия сотрудников с клиентами, существует техническое

¹ Зайнагабдинова Л. Р. Анализ качества гостиничных услуг на предприятиях // Молодой ученый. 2014. №8. С. 471.

² Хворост В.А. Технические инновации для современного гостиничного предприятия/ В.А. Хворост. [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

оборудование обеспечивающее комфорт и безопасность проживающего в гостинице, а также помогающего в работе обслуживающего персонала. Это оборудование и составляет *вторую категорию* технических инноваций в гостиничном бизнесе. На сегодняшний день становится все тяжелее привлечь клиентов, только удобными апартаментами и удобным географическим расположением. Становится необходимостью иметь такой набор технических услуг таких как, спутниковое телевидение, бесплатный беспроводной интернет, телефоны и это далеко не полный набор.

Более 60 % бизнес-туристов при планировании деловой поездки используют мобильное приложение сети отелей. К таким выводам пришли специалисты GBTA (Международной ассоциации делового туризма) в ходе опроса среди американских деловых туристов¹.

Чуть меньше половины опрошенных (43%) проверяют в приложении статус своего заказа или оперируют баллами, приобретёнными в программе лояльности. Примерно 40 % используют мобильное приложение для бронирования места в отеле. Каждый четвёртый бизнес-турист ищет в приложении рестораны или местные достопримечательности, расположенные рядом с отелем. И только каждый десятый применяет приложения для заказа обслуживания в гостиничный номер.

Более 35 % респондентов сказали, что мобильные приложения гостиниц им не нужны, так как они могут заказать те же самые услуги онлайн или лично. Каждый пятый деловой путешественник считает нецелесообразным загружать мобильное приложение в телефон, так как пребывает в гостинице очень короткий период.

Туристы, часто отправляющиеся в командировки, больше всего заинтересованы в наличии источников питания и USB-портов (35 % опрошенных). На 1 % меньше высказались за потоковый сервис и 32 % за зарядные устройства в номере. На 4-ом месте по количеству отданных

¹ Новости гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]: Режим доступа:<http://prohotel.ru>

голосов оказались технологии бесключевого доступа в номер (27 %) и на пятом — мобильная регистрация (22%).

Свое желание выразили и бизнес-туристы 18%, чтобы отели делали профили гостей для более персонализированного обслуживания. При этом 34 % постояльцев готовы внести в мобильное приложение гостиниц свои личные данные¹.

Таким образом, технические инновации для гостиничного предприятия залог успешной борьбы с конкурентами.

Быстрый сервис должен стать одним из основных правил отеля.

Отельеры ищут инновации для внедрения их в свои объекты. С помощью применения новых технологий руководители гостиниц надеются привлечь новых клиентов и улучшить качество обслуживания гостей. В последнее время их гостиничные предприятия занимаются продвижением гостиниц в социальных медиа. К ним относят блоги, форумы, социальные сети, видеохостинги, свободная энциклопедия².

Например, на странице Facebook, сотрудники гостиниц могут общаться с клиентами, так и им между собой. Такое взаимодействие привлекает к себе новых клиентов и повышает лояльность существующих. Пока же, отмечают участники рынка, лишь единицы гостиниц Екатеринбурга используют такие методы продвижения, большинство предпочитает традиционную рекламу. Однако, уже в ближайшем будущем отельеры, которые не используют инновации в продвижении, будут менее конкурентоспособны.

¹ Новости гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://prohotel.ru>

² Там же.

2. СТРАТЕГИИ И СРЕДСТВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В научной литературе можно встретить много определений стратегии, понимаемой как искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достигнуть поставленной цели¹.

Стратегия – это поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании. Брюс Д. Хендерсон².

В основе любой успешной бизнес-стратегии лежат конкурентные преимущества организации. Конкурентным преимуществом может быть какая-то уникальная ее сильная сторона, позволяющая ей выделиться среди конкурентов за счет особой компетенции.

Конкурентное преимущество гостиничного предприятия – это положение на рынке, дающее ему превосходство над конкурентами в гостиничной сфере, позволяющее преодолевать силы конкуренции посредством эффективного использования своих имеющихся ресурсов. Конкурентные преимущества создаются уникальными материальными и нематериальными активами, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе³.

Выделяют такие конкурентные преимущества, от которых существование и дальнейшее развитие гостиничного предприятия зависит всецело, они подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним конкурентным преимуществам можно отнести законодательство, регламентирующее нормы и стандарты, которым

¹Понятие стратегии. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studopedia.ru>

² Там же.

³ Конкурентные преимущества гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article>

гостиница должна соответствовать; конкурентоспособность региона, инфраструктура региона - немаловажный аспект, который влияет на конкурентоспособность гостиницы; сила конкуренции, также количество конкурирующих субъектов.

К внутренним конкурентным преимуществам относится вся гостиница в целом, начиная от месторасположения, состояния материально-технической базы, уровня качества обслуживания, широкого спектра предоставляемых услуг, относительно низкого уровня цен, персонала, и, заканчивая программой поощрения постоянных клиентов, торговой маркой, рекламой, качеством питания¹.

Однако в качестве позиционирования выбирают те конкурентные преимущества, которые имеют наибольшую важность для потребителя.²

Чем большим весом обладает заданное конкурентное преимущество с точки зрения потребителя, тем более эффективным может оказаться позиционирование. При определении главного преимущества основана практически вся рекламная компания.

Поскольку аспект качества обслуживания является основной в гостиничном бизнесе, то именно качество будет основным конкурентным преимуществом в данной сфере. Практически любая современная гостиница должна стремиться превзойти ожидания своих потребителей в уровне обслуживания, согласно классификации. Качество обслуживания зависит от сотрудников-профессионалов, которые работают на процветание гостиницы и каждый из сотрудников вносит свой вклад в качество обслуживания.

¹ Конкурентоспособность. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studbooks.net>

² Конкурентные преимущества гостиничного предприятия.[Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

При наличии высокого качества предоставляемых услуг объекты гостиничной отрасли гарантированно обеспечены постоянными клиентами и стабильной прибылью.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенными набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в следующем виде:

- конкурентоспособность оказываемых услуг;
- финансовое состояние гостиничного предприятия;
- эффективность маркетинговой деятельности;
- рентабельность продаж;
- имидж предприятия;
- эффективность менеджмента¹.

Стратегическое планирование сконцентрировано на рыночной среде, в которой осуществляет свою деятельность организация.

Для успешного существования гостиничного предприятия в изменяющихся рыночных условиях, имеет вести деятельность по заранее спланированной стратегии. Правильно продуманная стратегия главное условие для процветания предприятия.

Для стратегической успешности гостиничного предприятия особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. А также хорошая стратегия должна ориентироваться и на слабые стороны гостиниц. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать.

Важной особенностью деятельности гостиничного предприятия в условиях рынка является то, что за основу берут не выполнения плана любой ценой, как это было при административно-командной системы управления, а

¹ Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. 2015. №21.С. 355.

более жесткий принцип выживания благодаря высокоэффективной деятельности всех хозяйствующих единиц. Внешнеэкономический плановый принуждение заменяется автоматизмом рыночного самоуправления: если доходы предприятия являются меньше расходов, то неизбежно наступает банкротство¹.

Стратегия управления предприятиями гостиничного хозяйства - это концепция выживания предприятий в условиях рыночных отношений, она зависит от предпосылок, присущих любому предприятию, в частности:

- планирование того, чего предприятие желает достичь в будущем нем;
- основной источник проблем - вне предприятия;
- предприятия должны иметь возможность своевременно видеть проблемы, которые могут возникнуть, и обеспечить механизм их решения;
- потенциал предприятий должен быть настроен на реальные возможности и стратегические задачи, для того, чтобы на основе разработки целей и своевременного их корректировки, обеспечить необходимую позиции на рынке услуг;
- текущее управление является продолжением конкретизации стратегического управления и должно осуществляться в рамках стратегии

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении основных соперников часто приносят больше пользы, чем даже существенный рост на данном сегменте рынка.

Система маркетинговых исследований конкурентов открывает туристскому и гостиничному предприятию ряд возможностей:

- полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов;
- легче определять ориентиры;
- быстрее реагировать на действия конкурентов;

¹Стратегия развития предприятий гостиничного хозяйства. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://tourism-book.com>

- вырабатывать стратегию нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- повышать эффективность и конкурентоспособность в целом;
- обеспечивать информацией о конкурентах своих сотрудников, повышая мотивацию их деятельности;
- совершенствовать работу персонала;
- лучше защищать позиции фирмы на рынке.

Проведение анализа конкурентов связано с систематическим накоплением информации. Вся используемая в анализе информацию можно подразделить на две группы: количественная информация и качественная информация.

Количественная информация о деятельности конкурентов:

- организационно-правовая форма;
- численность персонала;
- активы;
- доступ к другим источникам средств;
- объемы продаж;
- доля рынка;
- рентабельность;

Количественная информация является объективной и отражает фактические данные о деятельности конкурентов.

Качественная информация о деятельности конкурентов:

- репутация конкурентов;
- известность, престиж;
- опыт руководства и сотрудников;
- частота трудовых конфликтов;

Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, поскольку включает неформальные параметры.

Результаты анализа показывают: где сильные и слабые места конкурентов; чему отдают предпочтение конкуренты и как быстро можно ожидать реакцию конкурентов;

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой статистическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем, что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли как

уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- выявить степень доминирования предприятий на рынке.

Исследуя проблему конкурентоспособности гостиничных предприятий, следует отметить, что на сегодняшний день отсутствуют детальные разработки, позволяющие анализировать реальное состояние гостиничной отрасли нашей страны. Кроме того, многие из существующих статистических источников не могут быть признаны полными в связи с недостаточной методической проработкой статистических наблюдений и оценки гостиничной деятельности.

Существующая классификация клиентского потока не в полной мере соответствует требованиям современного маркетинга, а собираемые и анализируемые сведения весьма ограничены и не дают целостной и объективной картины. В частности, недостаточны исследования в области распределения клиентов по целям поездки, полу, возрасту, профессии, социальным группам. Сложившееся положение частично объясняется действием устаревших подходов, сформировавшихся еще в советский период. Однако функционирование в рыночных условиях требует полных данных, которые бы позволили анализировать реальное состояние деловой активности и делать необходимые прогнозы на будущее.

Полнота и объективность информации обычно более необходимы в отраслях и сферах, где сильнее проявляется действие рыночных механизмов. Такие факторы, как конкуренция и ценовые войны, борьба за повышение конкурентоспособности предприятий, контроль сфер влияния, наиболее остро ощущаются в гостиничной сфере, следовательно, работа по совершенствованию информационной базы становится первоочередной.

Поэтому сейчас создаются специализированные структуры, призванные обеспечить потребности отдельных участников рынка в сведениях, представляющих интерес для маркетинговых служб гостиничных предприятий. Причем организация — держатель системы аналитической информации — не должна ограничивать свою роль только сбором и обобщением информации по некоторым позициям. Роль такой организации должна быть расширена до аналитического центра, позволяющего всем заинтересованным участникам получать недостающие сведения, характеризующие состояние рынка, тенденции его изменения и развития.

Факторы влияющие на конкурентоспособность гостиницы, значимость факторов для обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия различна.

Факторы первой группы показывают характеристики самого предприятия. На первом месте стоит «Репутация гостиницы», для сферы гостеприимства этот «нематериальный» показатель является одним из ключевых¹.

С появлением Интернета и сервисов оценки и отзывов, этот фактор стал еще важнее, т.к. если раньше плохой или хороший отзыв ограничивался только сферой друзей и знакомых посетителя, то теперь к нему будет прислушиваться многомиллионная аудитория сети².

Именно поэтому хорошие гостиницы ведут настоящую борьбу за повышения своих рейтингов в сети, а табличка с высокой оценкой от сервиса «Booking.com» стоит на самом видном месте и является «народной» звездой для руководителей гостиничного предприятия.

¹ Эджибия М.Т. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://portal-u.ru>

Имидж предприятия сферы гостеприимства является относительно устойчивым, но при этом носит сравнительный характер. Являясь субъективной оценкой для большинства потенциальных потребителей, при наличии большого количества отзывов, он становится объективной оценкой деятельности организации.

Немаловажным и основополагающим фактором для конкурентоспособности гостиничного предприятия является его кадровый потенциал. Причем, в отличие от большинства других сфер бизнеса, в гостиничной сфере важен высокий профессионализм и способность к обучению со стороны всех сотрудников предприятия, начиная от руководителя и заканчивая горничными. Специфика бизнеса такова, что именно самый младший обслуживающий персонал, как правило, и создает благоприятный имидж организации в глазах потребителя¹.

Для стабильного развития предприятия нужны финансы. Показатель финансового состояния предприятия, с одной стороны, показывает возможность организации к экономической независимости, создает условия для стабильного роста, с другой стороны, является основным показателем успеха деятельности предприятия.

Качество организации управления гостиничным бизнесом напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия. Многие специалисты в сфере гостеприимства отмечают, что наибольшего влияния заслуживают менеджеры среднего и низшего звена, т.к. именно они во многом отвечают за организацию внутренних процессов деятельности предприятия. Существенной проблемой российских компаний является низкое число людей с профильным образованием, что негативно сказывается на принимаемых управленческих решениях.

¹ *Эджибия М.Т.* Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://portal-u.ru>

Завершает обзор факторов первой группы, влияющих на конкурентоспособность организации, местоположение предприятия. В данном случае важным является целый ряд характеристик, таких как: доступность транспортных средств, мест отдыха, соответствующего вида из окна, внешняя инфраструктура и т.д.

Вторая группа факторов характеризует услугу. Для потребителя в данном случае ключевым аспектом при выборе гостиничного предприятия выступает такое понятие как «цена-качество». «Цена-Качество» складывается из показателей второй группы и полностью показывает, насколько предприятие сферы услуг конкурентоспособно в своей основной сфере деятельности.

Третья группа факторов характеризует уровень и качество обслуживания клиентов. В большинстве случаев факторы данной группы во многом зависят от профессионализма управленцев и сотрудников гостиничного предприятия. Стоит отметить здесь наличие организационной культуры в гостинице. Если она есть, то посетитель всегда это чувствует и ему от этого комфортно. Факторы третьей группы при правильной организации часто перекрывают недочеты факторов, характеризующих услугу.

Четвертая группа связана с маркетингом. Предприятие гостиничного бизнеса должно четко понимать, на кого оно ориентировано и, исходя из этого, выстраивать все свои политики. Наличие маркетинговой стратегии позволяет компании четко понимать, на кого она ориентируется, каких целей должна достичь и в какие сроки, а самое главное – за счет каких ресурсов.

Достичь успеха предприятие сферы гостеприимства может только используя комплексный подход и учитывая в своей деятельности показатели всех четырех групп факторов конкурентоспособности. Акцент на одной или нескольких не даст организации развиваться стабильно и приведет к потере места на рынке.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Не существует никаких чудо-средств, одинаково хорошо работающих для любого отеля в любом сегменте, но уже апробированные мероприятия помогут многим гостиничным предприятиям увеличить продажи и даст толчок к росту бронирований.

Обработка подлинной и уникальной истории. Есть четкая причина, почему «сторителлинг» (в буквальном переводе storytelling- «рассказывание историй») становится одним из главных модных словечек практически в каждой отрасли. Людей привлекают повествования и эмоции, а не сухие факты и числа. Создание историй, которые одновременно заинтересовывают и обучают, может стать основой для доверительного разговора с клиентом¹.

Однако, прежде чем начать работать со сторителлингом, обязательно нужно определить социально-демографический состав потенциальных гостей.

Позиционирование отеля как центра активности. Гостям необходимы впечатления и ощущения за пределами отеля. Гостиничным предприятиям необходимо улавливать эти желания гостей и позиционировать свои гостиницы как центры туристической активности.

Мобильные технологии. Гости используют смартфоны на всех этапах поездки- от планирования до бронирования. Фактически большинство бронирований осуществляется с помощью мобильных устройств. Благодаря этому можно оптимизировать прямые бронирования, усилить пользовательскую отдачу в соцсетях, достичь большей эффективной коммуникаций и доступности для потенциальных гостей в любое время суток.

Метапоиск. Ценность метапоисковых сервисов для пользователя бесспорна. Они предоставляют все подробности о выбранном отеле, включая отзывы предыдущих гостей и полную информацию об отеле. И кроме того,

¹Гостиничный маркетинг. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hotelier.pro>

отображают количество свободных номеров и их стоимость в реальном времени.

Сегодня отельеры начинают плотнее работать с метапоисковыми сервисами, потому что все чаще именно они, а не онлайн-тревел агентства приносят им прямые бронирования. Вне зависимости, как именно идет оплата за размещение – за клик (Google) или комиссионными (TripAdvisor) – эти порталы все равно остаются дешевле, чем традиционные, и обеспечивают отелям доступ к покупателям напрямую, позволяя вести их дальше через воронку заказа.

Социальная реклама на Facebook. Есть много причин, почему рекламу на Facebook называют порой лучшим маркетинговым каналом, но главная из них – это возможность донести свое сообщение до тщательно отобранной целевой аудитории. Ни у какой другой соцсети нет такой полной аналитики, которую может предоставить Facebook: возраст, пол, местоположение, демография, интересы, поведение, имена семьи и друзей и многое, многое другое.

Мнение гостя. Впечатления и ощущения ваших гостей и посетителей отеля – это ваш непосредственный актив и ключ к будущему успеху. Постоянное внимание к их оценкам и мнениям, будь то чтение отзывов, ответы на публикации в соцсетях или же просто разговоры в лобби, даст вам истинное представление о фактическом состоянии дел. Только реальные потребители ваших услуг могут дать вам понять, в каком направлении нужно развиваться.

Внимание к сотрудникам. Успех отеля основывается главным образом на навыках и энергии вашей команды. Хороший управляющий всегда выкроит время похвалить своих сотрудников и показать, что их работа заслуживает настоящего признания. Что несомненно повысит моральный дух команды и усилит ее работоспособность.

3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЛЯ ООО «ОТЕЛЬ-МЕНЕДЖМЕНТ»

Рынок гостиничных услуг Свердловской области переживает фазу бурного развития: в регион приходят крупные международные гостиничные операторы, появляется большое количество мини-отелей и хостелов. В настоящее время в Свердловской области действует около 287 гостиниц и аналогичных средств размещения, 20% (58 единиц) принадлежит индивидуальным предпринимателям. Усиливается конкуренция гостиничных объектов в борьбе за потребителя¹.

С целью изучения конкурентоспособности отелей в современных условиях мной было предпринято исследование практики отеля «ООО Отель-Менеджмент».

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Отель-Менеджмент»².

Приведенные далее данные получены на основании проведенного изучения внутренних источников информации, бесед с сотрудниками; маркетинговой информационной системы; (Отзывов потребителей; обзоров полученных наград, рекламаций и новостей; сайтов непосредственных конкурентов, необходимых для изучения конкурентоспособности гостиничного предприятия ООО «Отель Менеджмент».

С целью выявления сильных и слабых сторон, нами был предпринят SWOT-анализ конкурентоспособности ООО «Отель Менеджмент-Урал»

Подробный анализ внутренней и внешней среды рассматриваемого предприятия необходим для того, чтобы сделать выводы относительно

¹ Михайлова-Изипорина В.С., Радыгина Е.Г. Повышение лояльности потребителей гостиничных услуг/ В.С. Михайлова-Изипорина, Е.Г.//Проблемы и перспективы развития туризма и гостеприимства на Урале. 2016 г. С. 59

²ООО «Отель-Менеджмент», Екатеринбург <http://www.rusprofile.ru>

потенциальных угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при осуществлении своей деятельности¹.

SWOT-анализ - это список сильных и слабых сторон организации, а также её возможностей и угроз.

В левую часть матрицы были вписаны сильные и слабые стороны гостиницы с оценкой их значимости, а в верхнюю часть матрицы вписаны выявленные возможности и угрозы внешней среды с оценкой их значимости для отеля.

¹SWOT-анализ. [Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://www.studfiles.ru>

SWOT-матрица ООО «Отель Менеджмент-Урал»

SWOT-анализ	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	<p>1. Удобное местоположение отеля (близость к парковой зоне, близость к трц, к горнолыжному комплексу)</p> <p>2. Наличие бара и бильярдного клуба.</p> <p>3. Сертификат по безопасности, охрана</p> <p>4. Хорошая транспортная доступность</p> <p>5. Ремонт</p> <p>6. Автономное тепло- и водоснабжение.</p> <p>7. Финансовая устойчивость и независимость отеля</p> <p>8. Рост деловой активности</p> <p>9. Стабильный состав персонала отеля</p> <p>10. Спокойная и доброжелательная атмосфера в коллективе</p>	<p>1. Высокий уровень конкуренции со стороны хостелов, мини-отелей, отелей 2 звезды, предлагающих также достаточно качественное обслуживание, но за меньшую цену.</p> <p>2. Существенная удаленность от центра, авиа и жд-вокзала.</p> <p>3. Недостаточная маркетинговая активность отеля; отсутствие регулярных маркетинговых исследований рынка и анализа эффективности рекламной деятельности</p> <p>4. Отсутствие четко сформулированной миссии и стратегических целей отеля (имеющиеся цели в основном связаны с финансовыми показателями)</p> <p>5. Нечеткое распределение функций между управленческим персоналом и исполнителями.</p> <p>6. Низкая самостоятельность персонала в выборе и принятии оперативных решений</p> <p>7. Неясность для большинства персонала стратегии фирмы и целей ее функционирования</p> <p>8. Отсутствие системы оценки и</p>

		<p>аттестации персонала</p> <p>9. Отсутствие мотивации персонала способствующие для улучшения и совершенствования собственной деятельности</p>
Возможности - O	Действия – SO	Действия – WO
<p>1. Увеличение покупательской способности населения</p> <p>2. Рост горнолыжного туризма.</p> <p>3. Увеличение загрузки отеля.</p> <p>4. Дальнейшее развитие информационных технологий</p>	<p>1. Расширение спектра услуг</p> <p>2. Развитие системы персональных скидок</p> <p>3. Постоянная информирование потребителей о качестве продаваемых услуг и выгодных предложениях.</p> <p>4. Проведение рекламно-презентационных акций</p> <p>5. Составление и непрерывная работа с базой постоянных клиентов отеля</p> <p>6. Сотрудничество с тур. фирмами, разработка туристических маршрутов</p>	<p>1. Увеличение рыночной доли отеля за счет предложения новых услуг и завоевания новых сегментов рынка</p> <p>2. Квалифицированный отбор и оценка персонала.</p> <p>3. За счет увеличения объемов продаж - снижение затрат.</p> <p>4. Редизайн Web-сайта</p>
Угрозы – T	Действия – ST	Действия – WT
<p>1. Замедление темпов экономического роста</p> <p>2. Неблагоприятный сдвиг в курсах валют</p> <p>3. Инфляционные процессы</p> <p>4. Неблагоприятное изменение налоговой политики</p> <p>5. С ростом рынка гостиничных услуг, стабилизацией всей финансовой системы, началом экономического роста необходимо ожидать появление новых конкурентов.</p>	<p>1. Создание системы учета и снижения затрат</p> <p>2. Введение нового Положения о системе стимулирования персонала</p> <p>3. Постоянные маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг</p> <p>4. Сотрудничество с турфирмами города</p> <p>5. Проведение ежемесячного анкетирования покупателей</p>	<p>1. Развитие новых технологий</p> <p>2. Использование «аутсорсинга» в системе маркетинга</p> <p>3. Увеличение доли рынка за счет организации обслуживания туристов, как молодого, так и пенсионного возраста.</p> <p>4. Организация продажи гостиничных услуг через посредников: туроператоров и турагенства</p> <p>5. Сезонные скидки</p> <p>6. Разработка программ лояльности клиентов</p>

Вывод: одной из самых слабых сторон рассматриваемого предприятия являются человеческие ресурсы, стабильность кадров — это огромный плюс для гостиницы, но на данном предприятии не предусмотрено обучение кадров, внедрение новых стандартов обслуживания, а также область маркетинга нуждается в корректировках. Наибольшие возможности заключаются в увеличении загрузки отеля за счет развития информационных технологий и развития горнолыжного туризма. Наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны существующих отелей в Екатеринбурге.

Анализ экономических показателей деятельности ООО «Отель Менеджмент».

Показатель «уровень загрузки» (Occupancy) может рассчитываться за любой период времени, по которому осуществляется анализ - день, неделя, месяц или год. Наиболее показательной является среднегодовая загрузка, поскольку отражает распределение загрузки в течение года, не учитывая при этом сезонные колебания.

Среднегодовая загрузка гостиницы является среднеарифметическим показателем, рассчитываемым на основе ежедневной загрузки гостиницы в течение всего года. Ежедневная загрузка рассчитывается как процентное отношение занятых (проданных) номеров к общему количеству номеров, имеющихся в гостинице.

Расчет ежедневной загрузки выполняется по следующей формуле:

$$= N_s/N * 100\%, \text{ где (1)}$$

O_d - загрузка гостиницы в определенный день (Occupancy Daily)

N_s - количество занятых номеров за расчетный период (Number of Rooms Sold)

N - общее количество номеров (Number of Rooms in the Property)

Рассчитаем загрузку гостиницы ООО «Отель-Менеджмент» за 15 января 2016 года, когда количество проданных номеров составляло 18 номеров: $= 18 / 24 * 100\% = 75,0\%$

На основе ежедневной статистики по загрузке гостиницы высчитывается среднемесячная и среднегодовая загрузка гостиницы как среднеарифметическое значение.

Расчет среднегодовой загрузки можно представить в виде следующей формулы:

$$O_y = \sum O_m / 12, \text{ где (2)}$$

O_y - среднегодовая загрузка (Occupancy Yearly)

O_m - среднемесячная загрузка (Occupancy Monthly)

По имеющимся данным о среднемесячной загрузке за 2015 год, можно рассчитать среднегодовое значение.

По приведенной выше формуле рассчитываем среднегодовую загрузку за 2015 год: $O_y = 292,4 / 6 = 48,7 \%$

Таблица 2

Среднемесячные значения загрузки гостиницы ООО «Отель-Менеджмент» в 2015г¹.

Месяц	% загрузки гостиницы
Январь	24,1%
Февраль	33,6%
Март	35,2%
Апрель	37,8%
Май	30,6%
Июнь	34,1%
Июль	29,2 %
Август	48,7%
Сентябрь	52,7%
Октябрь	55,4%
Ноябрь	61,2%
Декабрь	45,2%

¹ Профессиональная система бизнес-аналитики. ООО «Отель-Менеджмент». [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://querycom.ru>

Таким образом, загрузка в 2016 году составила $(935,7/12) = 78\%$ (см. табл.2.), данный показатель свидетельствует о довольно устойчивом положении исследуемого предприятия, однако существует возможность поддержания восходящей динамики загрузки отеля, способствующей увеличению общей прибыли организации в целом.

Еще одним важным показателем работы гостиницы является средняя стоимость номера (Average Room Rate). Как и средняя загрузка, средняя стоимость номера — это показатель работы гостиницы, который рассчитывается ежедневно, а затем, по результатам статистики рассчитывается за необходимый период (месяц, год). Средняя стоимость номера, которая фактически представляет собой выручку, приходящуюся на один номер, рассчитывается как по отдельным категориям номеров и категориям цен, так и по всему номерному фонду.

Таблица 3

Среднемесячные значения загрузки гостиницы ООО «Отель-Менеджмент» в 2016г¹.

Месяц	% загрузки гостиницы
Январь	54,6
Февраль	58,2
Март	58,1
Апрель	62,3
Май	78,5
Июнь	87,9
Июль	95,2
Август	96,3
Сентябрь	90,4
Октябрь	88,5
Ноябрь	85,6
Декабрь	80,1

Средняя продажная цена номера за день вычисляется как отношение дневной выручки к количеству номеров, проданных за этот период, что можно представить в виде следующей формулы:

¹ Профессиональная система бизнес-аналитики. ООО «Отель-Менеджмент». [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://querycom.ru>

$ARd=Rd/Ns$, где (4)

ARd - средняя стоимость номера за день (Average Room Rate Daily)

Rd - дневная выручка от продажи номеров (Revenue Daily)

Ns - количество проданных номеров за день (Number of Rooms Sold Daily)

Рассчитаем среднюю продажную цену номера на 15 января 2017 года, когда было продано 18 номеров, а общая выручка за день составила 35000 руб.:

$$ARd = 35000 / 18 = 1944 \text{ руб.}$$

Аналогично показателю загрузки, среднегодовая стоимость номера рассчитывается как среднее арифметическое: сумма среднемесячных показателей делится на 12 месяцев.

Таблица 4

Среднемесячные показатели стоимости одного проданного номера в отеле ООО «Отель-Менеджмент» 2016 году

Месяц	Средняя стоимость номера, руб.
Январь	1500
Февраль	1620
Март	1540
Апрель	1680
Май	2034,2
Июнь	2270
Июль	2470
Август	2496
Сентябрь	2343
Октябрь	2290
Ноябрь	2218
Декабрь	2076

Таким образом, среднегодовая стоимость номера за период с января по декабрь 2016 года будет значение, вычисленное по формуле:

$$APy = \sum APm / 12, \text{ где (5)}$$

- средняя стоимость номера за период (Average Room Rate Yearly)

ARm - средняя стоимость номера за месяц (Average Room Rate Monthly) $ARy == 24537,2 / 12 = 2044,77$ руб.

Доход на каждый имеющийся номер

Основным показателем работы гостиницы является показатель дохода на каждый имеющийся номер (Revenue Per Available Room). Хотя и средняя загрузка, и средняя стоимость номера в определенной степени характеризуют работу гостиницы, но охватывают лишь определенные аспекты ее деятельности, в то время как RevPAR достаточно полно отражает эффективность работы гостиницы. Доход на каждый имеющийся номер можно рассчитать двумя следующими способами:

$= O * AR$, где (6)

RevPAR - доход на каждый имеющийся номер гостиницы

O - загрузка гостиницы за расчетный период

AR - средняя стоимость номера за этот же период

$RevPAR = R/N$, где (7)

RevPAR - доход на каждый имеющийся номер гостиницы

R - доход от продажи номерного фонда за расчетный период

N - общее количество номеров в гостинице.

Аналогично другим показателям, RevPAR можно рассчитать и проанализировать за любой период времени. Например, 15 мая 2016 года доход на каждый имеющийся номер составил:

$RevPAR = 30240 / 24 = 1260$ руб. (для сравнения - средняя стоимость номера в тот день составила 1944 руб.).

По приведенной выше формуле (6) рассчитаем доход на каждый имеющийся номер за период с января по декабрь 2016 года:

$RevPAR = 0,78 * 2044,77 = 1594,92$ руб.

И, наконец, общегодовой доход гостиницы от продажи номеров:

$= RN * AR$, где (8)

TotRev - общий доход (Total Revenue) - количество проданных номеродней (Room Nights Sold)

AR - средняя стоимость номера (Average Room Rate).

Таким образом, общий доход от продажи номеров отеля ООО «Отель-Менеджмент» за период с января по декабрь 2016 год равен:

$$\text{TotRev} = 6832,8 * 2044,77 = 13971,5 \text{ тыс. руб.}$$

Общий доход от продажи номеров отеля ООО «Отель-Менеджмент» за период с апреля по декабрь 2015 год равен:

$$\text{TotRev} = 2127,22 * 1980 = 4211,90 \text{ тыс. руб.}$$

В сводной таблице 5 представлены все рассчитанные выше показатели деятельности отеля ООО «Отель-менеджмент».

Таблица 5

Сводная таблица по рассчитанным показателям деятельности отеля ООО «Отель-Менеджмент» за период 2015-2016 гг.

Показатели	с 01.01.15 по 31.12. 2015 г.	с 01.01.15 по 31.12.2016 г.	Абсолютное изменение показателя	Темп прироста (снижения) %
1. Средняя стоимость номера, руб.	1980	2044,77	+64,77	+3,3
2. Уровень загрузки, %	48,7	78,0	+29,3	+60,2
3. Доход на каждый имеющийся номер, руб.	1454,9	1594,92	+140,02	+9,6
4. Общий доход за период, тыс. руб.	4211,90	13971,5	+9759,6	+231,7

Можно сделать выводы об основных экономических показателях деятельности отеля ООО «Отель-Менеджмент» за период с января 2015 по декабрь 2016 года. Здесь следует отметить, что период работы отеля в 2015 г. осложнялся последствиями экономического спада в России, что в свою очередь, сдерживало все экономические показатели исследуемого предприятия.

В 2016 году значительно увеличилась загрузка отеля, ее уровень увеличился на 29%. Произошло увеличение средней стоимости номера почти на 54 руб. и также возросла величина дохода на каждый имеющийся номер

на 140 руб. или на 10 %, что способствовало увеличению общей величины среднегодового дохода отеля. Таким образом, для поддержания положительной динамики, руководству отеля необходимо избрать стратегию, направленную на укрепление конкурентных преимуществ заведения, чтобы иметь прочную позицию при довольно большом количестве соперников на гостиничном рынке Екатеринбурга.

С целью более глубокого изучения конкурентоспособности отеля ООО «Отель-менеджмент» был предпринят анализ конкурентов отеля.

Анализ конкурентов необходим для того, чтобы определить границы, в рамках которых возможно стратегическое продвижение предприятия, а также данный анализ служит инструментом оценки вероятной реакции и стратегического потенциала конкурентов. Главная проблема при анализе конкурентоспособности заключается в сложности выявления всех конкурентов, поскольку их может быть множество. Идея выделения стратегических групп конкурентов, которую предложил М. Портер¹, т.е. сегментация конкурентов, может сделать процесс анализа конкурентоспособности более управляемым.

В данном исследовании среди главных конкурентов отеля «Отель-Менеджмент» в таблице 6 выделено 5 отелей, при этом в качестве критерия отнесения данных учреждений к одной стратегической группе использовались: категория звездности 2 звезды, подтвержденные сертификатом; отдельное здание (фасад), соответствующее международным стандартам; примерно сопоставимый ценовой сегмент; выбор дополнительных услуг. Каждому отелю присваивался индекс, в дальнейшем анализ будет проводиться по указанным номерам:

- 1) ООО «Отель-Менеджмент»;
- 2) Юность;

¹ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.litres.ru>

- 3) Успенский двор;
- 4) Дом Артистов Цирка;
- 5) Максим Отель;
- 6) Таганская.

В качестве основных оцениваемых конкурентных факторов предлагается рассмотреть следующие:

Неценовые факторы - широта и структура ассортимента гостиничных услуг; качество услуг и качество обслуживания клиентов.

Ценовые - анализ средних индексов цен - важнейший фактор, учитывая относительную однородность услуг. Как уже отмечалось, стратегия ценовой дискриминации в настоящее время наиболее активно используется в качестве инструмента конкурентной борьбы.

Представленные в таблице 6 критерии были оценены экспертным методом по пятибалльной шкале. В качестве экспертов выступили отели города Екатеринбурга (см. Приложение А Кодификатор экспертов).

Таблица 6

Конкуренты отеля ООО «Отель-Менеджмент»

Факторы	1	2	3	4	5	6
Кол-во номеров	3,8	3	2,5	4,2	4,5	5
Местоположение	3,5	3,5	5	5	3,8	3,8
Год ввода в эксплуатацию	3,2	3,5	4	3	5	4
Здание	3,5	3,5	4	3,8	5	4,5
Близость бара, ресторана	5	5	3	3	5	5
Категория	2	2	2	2	2	2

Анализ ассортимента гостиничных услуг, предлагаемых на рынке анализируемыми отелями, представлен в таблице

Источником информации о структуре ассортимента услуг являются реклама и прайс-листы исследуемых отелей. Всего выделено 26 наиболее распространенных ассортиментных позиций (фактически их гораздо больше), в том числе по основной деятельности (виды гостиничных

номеров), остальные по дополнительным услугам (питание, конференц-зал, отдых, дополнительный сервис).

Таблица 7

Структура ассортимента гостиничных услуг исследуемых отелей

Наименование Услуги	ООО «ОТЕЛЬ-Менеджмент»	Юность	Успенский двор	Дом Артистов Цирка	Максим ОТЕЛЬ	Таганская
Одноместный стандартный номер	+	+	+	+	+	+
Двухместный стандартный номер	+	+	+	+	+	+
Трех- и более местный стандартный номер	+	-	-	-	-	+
«Комфорт»	+	+	+	+	+	+
«Люкс»	-	+	+	+	+	+
Конференц-зал	+	+	-	-	-	+
Завтрак	+	+	-	+	+	+
Ресторан, кафе, бар	+	+	-	+	+	+
Бассейн	-	-	-	+	-	-
Парикмахерская	-	-	-	+	-	-
Магазины / Бутики	-	-	+	+	+	+
Развлекательные учреждения (в непосредственной близости)	+	-	-	+	+	-
Охраняемая автостоянка	+	+	+	+	+	+
Автомобиль с водителем	-	-	-	-	-	-
Трансфер аэропорт-отель	+	-	+	-	+	-
Обмен валюты / Банкомат	-	-	-	+	-	+
Прочие услуги по желанию клиента	-	-	-	+	+	-
Итого услуг	10	8	7	13	11	11
Коэффициент структуры ассортимента (Kca), %	0,59	0,47	0,41	0,76	0,65	0,65

Ширина ассортимента предоставляемых услуг является одним из ключевых факторов конкурентного преимущества отелей. Как видно, наиболее широкий спектр гостиничных услуг предлагает гостиница «Дом Артистов Цирка» (Kca=0,76%), незначительно отстают (на два вида услуг или на 0,11% по показателю структуры ассортимента) от лидера отеля

«Таганская» и «Максим Отель». Явным аутсайдером по широте оказываемых услуг является «Успенский двор».

Исследуемый отель ООО «Отель-Менеджмент» находится в середине рейтинга и имеет средний показатель Кса 0,59%. Ассортимент гостиничных услуг формируется с учетом месторасположения отеля, позиции заведения, а также с ориентиром на потребности целевой аудитории. Здесь нужно отметить, что показатель Кса исследуемой организации можно увеличить для увеличения конкурентных преимуществ отеля ООО «Отель-Менеджмент».

Таблица 8

Структура предпочтений отдыхающих и деловых клиентов в услугах (по результатам опроса экспертов)

Предоставляемые услуги	Предпочтения, %	
	Туристов с целью отдыха	Деловых туристов
Современные средства связи (в том числе прямая телефонная линия, Internet)	39,8	55,2
Охраняемая автомобильная стоянка	26,1	14,0
Спутниковое телевидение в номере	14,4	16,5
Информация об услугах отеля	8,9	1,4
Бар	5,9	6,5
Безопасность в номере	3,4	1,0
Помещения для личных встреч	1,5	5,4
Итого	100	100

В то же время, хотя предпочтения варьируются, однако и для деловых туристов, и для туристов с целью отдыха наиболее важными оказались доступ к современным средствам связи, спутниковое телевидение, охраняемая автостоянка. Из приведенного списка лишь гостиница «Таганская» имеет полный набор данных услуг.

Анализ дополнительных услуг, предоставляемых исследуемыми отелями представлен в таблице 9 Наибольший перечень дополнительных

услуг клиентам предлагают отель ООО «Отель-Менеджмент» и «Дом Артистов Цирка» (9 видов из представленного списка), а также гостиница «Таганская» (8), «Максим Отель» (8).

Таблица 9

Перечень дополнительных услуг, предоставляемых исследуемыми отелями

Название отеля	ООО «Отель-Менеджмент»	Юность	Успенский двор	Дом Артистов Цирка	Максим Отель	Таганская
Бронирование по международным сетям	-	-	-	+	-	+
Бронирование по Интернет/Корпоративный Web-сайт	+	+	+	+	+	+
Организация культурной программы	+	-	-	+	-	-
Автономное тепло- и водоснабжение	+	-	-	+	+	+
Заказ авиа - и ж/д билетов	+	+	+	+	+	+
Прачечная (глажка)	+	+	+	+	+	+
Персональная скидка	+	+	-	-	+	-
Специальное аудио- видео- и орг-оборудование для конференций	+	-	-	-	-	+
Формы расчета по желанию клиента	+	+	+	+	+	+
Сейф по требованию клиента	+	+	+	+	+	+
Прочие виды услуг по желанию клиента	-	-	-	+	-	-
Итого	9	6	5	9	7	8

В современных условиях существенным фактором конкурентоспособности в гостиничной отрасли являются следующие виды дополнительных услуг: возможность бронирования по международным сетям и Интернет (через корпоративный Web-сайт либо через гостиничный портал, например, all-hotels.ru, так или иначе предоставляют все отели, однако с международными системами бронирования связаны только «Дом Артистов цирка» и «Таганская»); автономное тепло- и водоснабжение (отсутствует в «Юность» и «Успенский двор»); различные виды скидок (ценовое поощрение клиента) имеет лишь три отеля ООО «Отель-Менеджмент», «Юность» и «Максим».

В целом качество предоставляемых основных и дополнительных услуг отеля ООО «Отель-Менеджмент» можно оценить, как удовлетворительное, услуги соответствуют классу гостиницы и принятым международным стандартам. Ближайшими конкурентами отеля по уровню обслуживания являются «Дом Артистов цирка» и гостиница «Таганская».

Анализ ценовых факторов (расчет среднего индекса цен для каждого отеля) производится по следующей методике:

– Определяется индивидуальный индекс цен по наиболее востребованным гостиничным услугам:

$$I_{pi} = P_i / P_o, \quad (9)$$

где P - фактическое значение цены определенной услуги по i -му отелю; P_o - наименьшее значение цены. При этом в таблице 6., в числителе указаны значения индивидуальных индексов цен (например, 2,852), в знаменателе - цена на данный вид услуг в данном отеле (3100 руб.).

– Определяется средний индекс цен, как среднее арифметическое индивидуальных индексов по данному отелю:

$$I_{p\text{ ср.}i} = I_{pi} / n, \quad (10)$$

где n - количество предлагаемых отелем услуг в представленном наборе.

Для примера ниже рассчитан индивидуальный индекс ценовой конкурентоспособности для отеля ООО «Отель-Менеджмент» по одноместному стандартному номеру без завтрака. Как видно из таблицы 6, минимум цены по данной позиции имеет отель «Дом Артистов Цирка» - 1500 руб. в сутки. На втором месте по величине стоимости за аналогичный номер занимает отель ООО «Отель- Менеджмент», цена номера в которой составляет 2000 руб. в сутки. Индекс ценовой конкурентоспособности отеля ООО «Отель-Менеджмент» по данному виду услуг составит:

$$i_p = 2000 / 1500 = 1,33\%$$

Очевидно, что абсолютным ценовым лидером по предоставляемым услугам является отель «Дом Артистов Цирка»: его $i_{p, cp}$ составляет 1,09%, он имеет минимальные средние цены на свои услуги, причем представляет абсолютный минимум цен по трем позициям. Немного превышает этот уровень, исследуемый отель «Уктус» - $i_{p, cp} = 1,1\%$, однако лидирует по пяти ценовым позициям. Из полученных даны следует, что у их самая высокая ценовая конкурентоспособность. Самые высокие цены на аналогичные услуги в отеле «Юность» - $i_{p, cp} = 1,56\%$ и «Максим Отеле» $i_{p, cp} = 1,54\%$, их ценовая конкурентоспособность оценивается наиболее низко.

Таблица 10

Средние индексы цен на гостиничные услуги по отелям г. Екатеринбурга

Название отеля	ООО «Отель-Менеджмент»	Юность	Успенский двор	Дом Артистов Цирка	Максим Отель	Таганская
Виды услуг, Цена/ i_p						
Одноместный стандартный номер без завтрака, руб./%	-	-	-	1000/1,0	2290/2,29	1300/1,3
Одноместный стандартный номер с завтраком, руб./%	2000/1,33	2400/1,6	2600/1,73	1500/1,0	2590/1,73	-
Двухместный стандартный номер с завтраком, руб./%	2000/1,0	3000/1,5	2800/1,4	2500/1,25	2990/1,5	-

Двухместный стандартный номер без завтрака, руб./%	-	-	-	1500/1,0	2490/1,6 6	1700/1,13
Трехместный стандартный номер без завтрака, руб./%	2100/1,0	-	-	-	3390/1,6	2550/1,2
Двухместный номер «Комфорт», руб./%	3200/1,33	4000/1,6 7	3100/1,29	2800/1,1 7	3240/1,3 5	2400/1,0
Двухместный номер «Люкс», руб./%	3400/1,0	5000/1,4 7	3500/1,03	3800/1,1 2	3940/1,1 6	6100/1,79
Аренда конференц-зала (1 час.), руб./%	400/1,0		-	-	-	500/1,25
Трансфер аэропорт-отель, руб./%	500/1,0		600/1,2		500/,10	
Средний индекс цен по средней арифметической, %	1,1	1,56	1,33	1,09	1,54	1,29

В таблице 10 сведены показатели конкурентоспособности анализируемых отелей. Среди данных показателей выделены индекс цен, коэффициент структуры ассортимента, общий показатель качества услуг и общий показатель конкурентоспособности, рассчитанный по предыдущим показателям. При этом показатель $\Pi_{ку}$ отражает среднее значение по следующим параметрам: средний балл, по сравнительной оценке, конкурентов, коэффициент структуры ассортимента, перечень дополнительных услуг. Общий показатель конкурентоспособности отелей рассчитывался по следующей формуле:

$$\Pi_{кон} = (\Pi_{ку} + 5 / I_p) / 2 \quad (11)$$

На основе рассчитанных показателей в таблице 10, представлен рейтинг конкурентоспособности отелей по ценовому фактору и общему показателю качества гостиничных услуг.

Рейтинг конкурентоспособности по ценовому фактору отелей г. Екатеринбурга¹.

Отели	Ip	Kca	Пку	Пкон
ООО «Отель-Менеджмент»	1,1	0,59	1,83	3,19
«Юность»	1,56	0,47	1,91	2,56
«Успенский двор»	1,33	0,41	1,81	2,78
«Дом Артистов Цирка»	1,09	0,76	1,88	3,23
«Максим Отель»	1,54	0,65	2,28	2,76
«Таганская»	1,29	0,65	2,13	3

Проведенный анализ рынка гостиничных услуг г. Екатеринбурга позволяет сделать следующие выводы: среди основных изученных конкурентов отеля ООО «Отель-Менеджмент», исследуемая организация занимает второе место после отеля «Дом Артистов Цирка» по качеству и уровню обслуживания, широте ассортимента предлагаемых услуг, средней стоимости услуг и по соотношению «цена-качество услуг».

Основанием анализа практики гостиницы ООО «Отель-Менеджмент» по управлению конкурентоспособностью явились не только документы предприятия, но и материалы интервью с руководителем.

Беседа с руководителем Лийв Ю.А. проходила в утреннее время у стойки ресепшн, на мои вопросы руководитель отвечала достаточно открыто и подробно.

В вопросник интервью были включены вопросы, связанные с

1. Факторами влияния на конкуренцию в нашем городе
2. Обостряется ли конкуренция в сезон

¹ Профессиональная система бизнес-аналитики. ООО «Отель-Менеджмент». [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://querycom.ru>

3. С помощью чего руководство борется с гостиницей

Кроме того, было предложено оценить конкурентоспособность отеля по различным показателям с использованием весовых коэффициентов таких как: критерии конкурентоспособности гостиницы и их ранжирование, угрозы и возможности конкурентоспособности

Анализ ответов показал, что в целом качество предоставляемых основных и дополнительных услуг отеля ООО «Отель-Менеджмент», а также его месторасположение можно оценить, как удовлетворительное, услуги соответствуют классу гостиницы и принятым международным стандартам

Также в интервью руководителю было предложено провести SWOT – анализ: оценить сильные и слабые стороны конкурентоспособности отеля. (см. таблицы 2 и 3).

Анализ конкурентных преимуществ отеля, проведенный, показал, что гостиничный рынок в настоящее время является конкурентным, несмотря на довольно широкий спектр дополнительных услуг, предоставляемых гостиницей, представляют собой «старый товар», который совершенствуется в технологическом аспекте, но сам принцип, которого неизменен, необходимо постоянно работать над этим вопросом, перенимать передовой опыт, соответствовать требованиям времени.

Исходя из этого, можно выделить два основных стратегических направления развития отеля ООО «Отель-Менеджмент»¹:

1) Совершенствование деятельности - для основного ассортиментного ряда гостиничных услуг и основной деятельности отеля. Данная стратегия может быть ориентирована как на главный для отеля ООО

¹ Профессиональная система бизнес-аналитики. ООО «Отель-Менеджмент». [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://querycom.ru>

«Отель-Менеджмент» потребительский сегмент - деловых туристов, так и на работу клуба-бара «Забей», и предполагает реализацию следующих альтернатив интенсивного роста:

а) разработка и применение гибкой стратегии ценообразования, направленной, во-первых, на привлечение дополнительных клиентов, более чувствительных к цене, во-вторых, на поощрение постоянных клиентов;

б) использование различных инструментов вознаграждения постоянных клиентов с целью стимулирования потребителя осуществлять многократную покупку товаров/услуг в отеле ООО «Отель-Менеджмент» и клубе-баре «Забей»;

в) использование различных инструментов мотивации и стимулирования персонала отеля.

То есть основной акцент необходимо сделать на маркетинговых мероприятиях, а также на оптимизации внутренней корпоративной культуры.

Таким образом, направления реализации стратегии совершенствования деятельности ООО «Отель Менеджмент» будут включать в себя: ценовую политику, дальнейшее развитие гостиничного сервиса, информационное обеспечение клиентов, мотивацию и стимулирование персонала организации.

Развитие нового рыночного сегмента должно быть выражено в расширении услуг юридическим и физическим лицам по организации корпоративов, конференций, семинаров и т.д. Конкретные направления реализации данной стратегии: активное продвижение услуг отеля на рынке; установление прямых контактов с существующими и потенциальными клиентами, адресная политика нацеленного сбыта; гибкая ценовая политика.

Рекомендации для успешной конкурентоспособности ООО «Отель-менеджмент»: «Удовлетворение потребности гостей (клиентов) отеля ООО «Отель-Менеджмент» и клуба-бара «Забей» в качественном размещении и сервисном обслуживании посредством продажи гостиничных номеров и других услуг более высокого качества и на более приемлемых условиях, чем конкуренты. Обеспечение работникам отеля справедливой оценки труда и его вознаграждения в полном соответствии с их трудовым вкладом в реализацию миссии и целей ООО «Отель Менеджмент».

Далее следует разработать совокупность ориентиров, которых организация должна добиться к определенному сроку. В идеале, в следующем году отель должен увеличить долю рынка продаж услуг гостеприимства.

Стратегический маркетинг занимает важное место в разработке стратегии отеля. Выработка стратегии осуществляется руководством отеля. Нужно произвести оценку альтернативных путей деятельности отеля и выбрать оптимальные для достижения поставленных целей.

В своем развитии предприятие ставит следующие стратегические цели:

- повышение качества обслуживания;
- снижение затрат по сравнению с конкурентами;
- расширение возможностей роста;
- наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей;
- расширение круга обслуживаемых потребителей;
- расширение сферы деятельности.

К финансовым целям можно отнести повышение прибыльности и рентабельности деятельности.



Рис. 2. Мероприятия для обеспечения конкурентоспособности предприятия ООО «Отель - Менеджмент»

Данная схема показывает, что для увеличения прибыли на предприятии ООО «Отель Менеджмент-Урал» будут разработаны следующие мероприятия:

- 1) повышение квалификации работников предприятия ООО «Отель Менеджмент».
- 2) введение в штат маркетолога;
- 3) сотрудничество с тур. фирмами, разработка новых экскурсионных маршрутов;
- 4) совершенствование программы лояльности для предложения постоянным и потенциальным покупателям более выгодных условий и предложений.

Воплощение предложенных мер для повышения конкурентоспособности ООО «Отель Менеджмент-Урал» позволит повысить эффективность услуг в будущем 2017 году в среднем на 15-20%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных рыночных условиях гостиничный бизнес развивается стремительными темпами. Конкуренция на рынке гостиничных услуг возрастает с каждым годом.

Конкурентоспособность(competitiveness)способность конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества. При одинаковом качестве продукции и высокой репутации производителей поставщики конкурентоспособны только при условии, что их цены не превышают цен конкурентов.

Подводя итоги по проведенному анализу и оценке конкурентоспособности отеля ООО «Отель-Менеджмент» можно сделать следующие выводы, гостиница представляет собой комплекс из 24-х номеров, рассчитанных на 200 человек от эконом-класса до класса люкс, сауны, кафе, банкетного зала, бильярдного клуба «Забей» и конференц-зала вместимостью до 80 человек, отель ориентирован в основном, на клиентов со средним уровнем дохода.

Анализ внешней среды показал, что основными конкурентами исследуемого предприятия являются: «Юность», «Успенский двор», «Дом Артистов Цирка», «Максим Отель», «Таганская», которые предлагают аналогичный набор услуг.

Для повышения конкурентоспособности отеля ООО «Отель-Менеджмент» были предложены следующие мероприятия:

- 1) повышение квалификации работников предприятия ООО «Отель Менеджмент».
- 2) введение в штат маркетолога;
- 3) сотрудничество с тур. фирмами, разработка новых экскурсионных маршрутов;

4) совершенствование программы лояльности для предложения постоянным и потенциальным покупателям более выгодных условий и предложений.

Воплощение предложенных мер для повышения конкурентоспособности ООО «Отель Менеджмент-Урал» позволит повысить эффективность услуг в будущем 2017 году в среднем на 15-20%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Баташева М. А., Баташева Э. А.* Конкурентоспособность предприятия: Сущность и способы ее эффективного повышения /М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. 2015. №21. 355 с.
2. *Зайнагабдинова Л. Р.* Анализ качества гостиничных услуг на предприятиях/ Л.Р. Зайнагабдинова // Молодой ученый. 2014. №8. 471 с.
3. *Михайлова-Изипорина В.С., Радыгина Е.Г.* Повышение лояльности потребителей гостиничных услуг/ В.С. Михайлова-Изипорина, Е.Г. Радыгина // Проблемы и перспективы развития туризма и гостеприимства на Урале. 2016г. 59 с.
4. *Полевая М.В., Третьякова А.Н.* Управление персоналом в гостиничном сервисе: Учебник/ М. В. Полевая, А.Н. Третьякова. Москва: Академия, 2014. 158с.
5. *Тимохина Т. Л.* Организация гостиничного дела: учебник для прикладного бакалавриата для экономических специальностей / Т. Л. Тимохина// Рос. гос. гуманитар. ун-т., 2014. 156 с.
6. Гостиничный маркетинг. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hotelier.pro>
7. Гостиница «Юность» Екатеринбург. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hotel-unost.ru>
8. Гостиница Таганская. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.taganka-e.ru>
9. Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://moluch.ru>
10. Инновации и технологии в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://otkroibisnes.ru>
11. Конкурентоспособность экономики. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://cyberleninka.ru>

12. Конкурентоспособность в социологии. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://cyberleninka.ru>
13. Конкуренция. [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://cyberleninka.ru>
14. Конкурентные преимущества гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article>
15. Конкурентоспособность. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studbooks.net>
16. Конкурентоспособность гостиничных предприятий. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.studfiles.ru>
17. Конкуренция в гостиничном бизнесе. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://prohotel.ru>
18. Новости гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://prohotel.ru>
19. Максим отель. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.maksim96.ru>
20. ООО «Отель-Менеджмент» Екатеринбург. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru>
21. Оценка конкурентоспособности предприятий гостеприимства. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://mybiblioteka.su>
22. Отель «Дом артистов цирка». [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hotel.circusekb.ru>
23. Особенности качества гостиничных услуг. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://tourfaq.net>
24. Отель «Успенский Двор». [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hotel-ud.ru>
25. От чего зависит успех гостиничного бизнеса. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://dengiledi.ru>

26. Позитивный имидж как фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>
27. Показатели конкурентоспособности гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://lekcion.ru>
28. Понятие стратегии. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studopedia.ru>
29. Профессиональная система бизнес-аналитики. ООО «Отель-Менеджмент». [Электронный доступ]: Режим доступа: <http://querycom.ru>
30. Портал про гостиничный бизнес. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://prohotel.ru>
31. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.litres.ru>
32. Стратегия развития предприятий гостиничного хозяйства. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://tourism-book.com>
33. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://portal-u.ru>
34. Что такое конкурентоспособность. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://dic.academic.ru>
35. Что такое конкуренция? [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://elhow.ru>
36. *Эджибия М.Т.* Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://portal-u.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ВОПРОСНИК ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОТЕЛЯ

Тема: *Уровень конкурентоспособности ООО «Отеля-менеджмента»*

Цель: *Выявление уровня конкурентоспособности ООО Отеля-менеджмента*

Интервьюер (Ф.И.О.) *Пыжьянова Яна Вадимовна*

Респондент (Ф.И.О., должность, место работы) *директор отеля «Лийв Ю.А.»*

Дата *08.12.2016*

Вступительная часть.

Благодарю Вас, Юлия Александровна, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики, апробации исследовательских навыков.

Нам известно, что ваша гостиница открыта с 1983 года, в 2009 году ей присвоено две звезды, 34 года успешно ведет бизнес на региональном гостиничном рынке.

В условиях возрастания конкуренции на региональном рынке гостиничных услуг, подготовки гостиничных предприятий г. Екатеринбурга к Мировому чемпионату по футболу в 2018 г. для отельеров актуализируются вопросы повышения конкурентоспособности гостиниц.

Цель интервью: Выявление уровня конкурентоспособности вашей гостиницы.

Акцентирую Ваше внимание на том, что вся информация, которую Вы мне сегодня предоставите, не получит огласки, материалы будут использованы только для учебных целей. Я Вам задам несколько вопросов и попрошу оценить уровень конкурентоспособности, заполнив таблицы. Интервью, как и договаривались, будет записано на *диктофон*.

Вопрос: Скажите, пожалуйста, как Вы в целом оцениваете позицию вашего отеля на региональном рынке гостиничных услуг в сравнении с конкурентами?

Вопрос: Какие факторы, на Ваш взгляд, влияют на обострение конкуренции отелей в нашем городе?

Вопрос: Чувствуете ли Вы конкуренцию в своем регионе?

Вопрос: Ощущается ли конкуренция в сезон?

Вопрос: Как Вы боретесь с конкуренцией?

Вопрос: А теперь, пожалуйста, оцените конкурентоспособность вашего отеля по различным показателям с использованием весовых коэффициентов (см. таблицу1)

Таблица1

Критерии конкурентоспособности гостиницы и их ранжирование

Параметры	Критерии	Значение	Весовой коэффициент
1. Место расположения	<ul style="list-style-type: none"> - центр города -экологическая часть города - развитость инфраструктуры - историческая часть города - деловой центр города 		
2. Категория гостиницы	<ul style="list-style-type: none"> - 1* - 2* - 3* - 4* - 5* Без звезды 		
3. Наличие вблизи объектов социально-культурного сервиса	<ul style="list-style-type: none"> - остановка - магазин - аптека - отделение банка, банкоматы - кафе - спортивные сооружения - салон красоты - автовокзал - ж.д. вокзал 		
4. Номерной фонд	<ul style="list-style-type: none"> - менее 50 номеров - от 50 до 100 номеров - от 100 до 200 номеров и более 		

5. Тип номеров в гостинице	<ul style="list-style-type: none"> - одноместный - двухместный - люкс - апартаменты - полулюкс 		
6. Наличие предприятий общественного питания	<ul style="list-style-type: none"> - ресторан - бар - столовая - кафе 		
7. Организация мероприятий в гостинице	<ul style="list-style-type: none"> - банкеты - дни рождения - корпоративы - свадьба - выпускной - семинар - конференции - деловые встречи - экскурсионное обслуживание 		
8. Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - Телевидение - радио - печатные издания - интернет - отзывы клиентов 		
9. Текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> - низкая - средняя - высокая 		
10. Услуги за дополнительную плату	<ul style="list-style-type: none"> - конференц-зал - интернет в номере - сауна, баня - обслуживание в номерах - салон красоты - платное ТВ - вызов такси - сейф в номере - фитнес центр - детская комната - бассейн - химчистка - прачечная - гладильная - камера хранения - массаж 		

11. Основные услуги, предоставляемые гостиницей	<ul style="list-style-type: none"> - телефон в номере - поднос багажа - кабельное ТВ - парковка - лифт - фен в номере - заказ билетов - номера для некурящих - кондиционер в номере - банкомат - мини-бар - размещение с животными - номера для инвалидов - холодильник в номере - музыкальный центр в номере - медицинский центр - бильярд - боулинг - питание 		
---	--	--	--

Вопрос: *Оцените, пожалуйста, сильные стороны конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 2)*

Таблица 2

Сильные стороны конкурентоспособности мини-отеля (*Оценки руководителя отеля по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Сильные стороны отеля	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
наличие навыков и профессионализма у сотрудников					
большой спектр предоставляемых услуг					
хорошая репутация компании у клиентов					
правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта					
наличие сайта					
предоставление туров в кредит					
оформление загранпаспортов					
предоставление подарочных сертификатов					
дисконтная система поощрение туристов (накопительная карта)					
Страхование					

Общая оценка	
--------------	--

Вопрос: *Оцените, пожалуйста, слабые стороны конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 3)*

Таблица 3

Слабые стороны конкурентоспособности отеля (*Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Слабые стороны отеля	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
отсутствие собственного помещения с отдельным входом					
значительность влияния фактора сезонности на прибыль					
отсутствие четкой стратегии					
немногочисленный персонал					
низкая рыночная репутация					
более высокие общие удельные издержки, чем у конкурентов,					
неэффективная реклама					
ОБЩАЯ ОЦЕНКА					

Вопрос: *Теперь оцените, пожалуйста, возможности конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 4)*

Таблица 4

Возможности конкурентоспособности мини-отеля (*Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Возможности мини-отеля:	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
выход в новый рынок или сегмент;					
расширение услуг компании с целью удовлетворения большего числа клиентов;					

перспективы расширения компании за счет высокого потенциала сотрудников;					
улучшение качества обслуживания					
хорошие отношения с фирмами-конкурентами;					
создание новых технологий					
снижение цен					
обслуживание дополнительных групп потребителей,					
ОБЩАЯ ОЦЕНКА					

Вопрос: *Теперь оцените, пожалуйста, угрозы конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 5)*

Таблица 5

Угрозы конкурентоспособности мини-отеля (*Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Угрозы мини-отеля:	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
изменение потребностей вкуса потребителей					
возрастающее давление существующих конкурентов					
неблагоприятные изменения в обменных курсах валют					
возможность потери потенциальных, постоянных клиентов					
снижение платежеспособности населения					
замедление роста рынка					
появления новых конкурентов с низкими издержками					
ОБЩАЯ ОЦЕНКА					

Подведение итогов интервью.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ

с руководителем отеля ООО Отель-менеджмент Лийв Ю.А.

Тема: Конкурентоспособность

Цель: Выявление уровня конкурентоспособности гостиницы.

Интервьюер: Пыжьянова Я.В.

Респондент Лийв Ю.А.

Обстановка: (характеристики социально-психологической обстановки)

Дата: 08.12.2016

Время проведения интервью: с 10-00 до 10-20

1.	<p>Благодарю Вас, Юлия Александровна За возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики, апробации исследовательских навыков.</p> <p>Нам известно, что ваша гостиница открыта с 1983 года, в 2009 году ей присвоено две звезды, 34 года успешно ведет бизнес на региональном гостиничном рынке.</p> <p>В условиях возрастания конкуренции на региональном рынке гостиничных услуг, подготовки гостиничных предприятий г. Екатеринбурга к Мировому чемпионату по футболу в 2018 г. для отельеров актуализируются вопросы повышения конкурентоспособности гостиниц.</p> <p><i>Цель интервью:</i> Выявление уровня конкурентоспособности вашей гостиницы.</p> <p>Акцентирую Ваше внимание на том, что вся информация, которую Вы мне сегодня предоставите, не получит огласки, материалы будут использованы только для учебных целей. Я Вам задам несколько вопросов и попрошу оценить уровень конкурентоспособности, заполнив таблицы. Интервью, как и договаривались, будет записано на диктофон.</p> <p>Вопрос: <i>Скажите, пожалуйста, как Вы в целом оцениваете позицию вашего отеля на региональном рынке гостиничных услуг в сравнении с конкурентами?</i></p> <p>Ответ: Добрый день, Яна! На региональном рынке услуг, наш</p>	Экспертные спрес- сивные собен- нос ти поведе- ния ре- спонден- та
----	--	---

отель занимает далеко не последние позиции. Конкурировать мы можем не только за счет низких цен за проживание, но и предоставляемыми услугами, например, проведение свадеб, корпоративов, спортивных мероприятий, аренда конференц-зала и т.д.

Вопрос: Какие факторы на ваш взгляд, влияют на обострение конкуренции отелей в нашем городе?

Ответ. На мой взгляд, обострение конкуренции возникает при проведении масштабных мероприятий в городе, как вы изначально заметили, грядущий чемпионат.

По своему опыту также обращаю внимание на то, что для многих туристов важно максимально быстро добираться до центра города, чем похвастать мы не можем. Как альтернативу наш отель предлагает экологически чистую зону, в котором можно прогуляться, в дали от городской суеты.

Вопрос: Чувствуете ли Вы конкуренцию в своем регионе?

Ответ: Все отели традиционно оперируют в конкурентной среде, причем во всех сегментах. К тому же туристический и гостиничный бизнес очень подвержены влиянию политических и экономических событий, которые иногда приводят к спаду потока путешественников, т.е. в этих условиях конкуренция еще больше обостряется.

Вопрос: Ощущается ли конкуренция в сезон?

Ответ: По сравнению с предыдущими годами количество посещений ООО Отель-Менеджмент выросло незначительно, хотя открылись новые отели во всех сегментах, предоставляющие те же условия размещения и дополнительные услуги. В связи с этим борьба за клиента по-прежнему актуальна, в том числе и в сезон.

Вопрос: Как Вы боритесь с конкуренцией?

Ответ: Гибкая ценовая политика, повышение качества предоставляемых услуг, стремление сделать оптимальным соотношение цены и качества.

А Общий анализ интервью: Беседа с руководителем проходила в утреннее время у стойки ресепшн, на мои вопросы руководитель отвечала достаточно открыто и подробно.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью 20 мин.

Таблица 1

Критерии конкурентоспособности гостиницы и их ранжирование

Параметры	Критерии	Значение	Весовой коэффициент
1. Место расположения	- центр города -экологическая часть города - развитость инфраструктуры - историческая часть города - деловой центр города	0,1	0,15 0,1 0,25 0,2 0,3
2. Категория гостиницы	- 1* - 2* - 3* - 4* - 5* Без звезды	0,15	0,05 0,15 0,1 0,2 0,5
3. Наличие вблизи объектов социально-культурного сервиса	- остановка - магазин - аптека - отделение банка, банкоматы - кафе - спортивные сооружения - салон красоты - автовокзал - ж.д. вокзал	0,02 0,05	0,1 0,02 0,08 0,1 0,15 0,1 0,05 0,3 0,1 0,1
4. Номерной фонд	- менее 50 номеров - от 50 до 100 номеров - от 100 до 200 номеров и более	0,3	0,2 0,3 0,5
5. Тип номеров в гостинице	- одноместный - двухместный - люкс - апартаменты - полулюкс	0,1 0,15 0,3	0,1 0,15 0,2 0,25 0,3
6. Наличие предприятий общественного питания	- ресторан - бар - столовая - кафе	0,1	0,5 0,3 0,1 0,1

7. Организация мероприятий в гостинице	<ul style="list-style-type: none"> - банкеты - дни рождения - корпоративы - свадьба - выпускной - семинар - конференции - деловые встречи - экскурсионное обслуживание 	0,12, 0,08, 0,05, 0,01, 0,05, 0,15, 0,1, 0,15	0,12 0,08 0,05 0,01 0,05 0,15 0,1 0,15 0,15
8. Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - Телевидение - радио - печатные издания - интернет - отзывы клиентов 	0,1 0,4 0,05	0,3 0,1 0,15 0,4 0,05
9. Текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> - низкая - средняя - высокая 	0,3	0,5 0,3 0,2
10. Услуги за дополнительную плату	<ul style="list-style-type: none"> - конференц-зал - интернет в номере - сауна, баня - обслуживание в номерах - салон красоты - платное ТВ - вызов такси - сейф в номере - фитнес центр - детская комната - бассейн - химчистка - прачечная - гладильная - камера хранения - массаж 	0,1 0,02 0,06 0,18	0,1 0,03 0,07 0,02 0,18 0,01 0,06 0,03 0,1 0,05 0,05 0,04 0,03 0,03 0,18 0,02
11. Основные услуги, предоставляемые гостиницей	<ul style="list-style-type: none"> - телефон в номере - поднос багажа - кабельное ТВ - парковка - лифт - фен в номере - заказ билетов - номера для некурящих - кондиционер в номере - банкомат - мини-бар - размещение с животными - номера для инвалидов - холодильник в номере - музыкальный центр в номере 	0,05 0,2	0,01 0,04 0,01 0,04 0,02 0,01 0,07 0,03 0,05 0,12 0,03 0,07 0,1 0,02 0,01

	- медицинский центр		0,08
	- бильярд		0,05
	- боулинг		0,04
	- питание		0,2

SWOT-анализ ООО «Отель-Менеджмент»

Вопрос: *Оцените, пожалуйста, сильные стороны конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 2)*

Таблица 2

Сильные стороны конкурентоспособности отеля (*Оценки руководителя отеля по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Сильные стороны отеля		БАЛЛЫ				
		1	2	3	4	5
наличие навыков и профессионализма у сотрудников					4	
большой спектр предоставляемых услуг			2			
хорошая репутация компании у клиентов				3		
правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта					4	
наличие сайта		1			4	
предоставление туров в кредит		1				
оформление загранпаспортов		1				
предоставление подарочных сертификатов			2			
дисконтная система поощрение туристов (накопительная карта)				3		
Страхование		1				
Общая оценка	25					

Вопрос: *Оцените, пожалуйста, слабые стороны конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 3)*

Таблица 3

Слабые стороны конкурентоспособности отеля (*Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Слабые стороны отеля	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
отсутствие собственного помещения с отдельным входом	1			4	
значительность влияния фактора сезонности на прибыль					5
отсутствие четкой стратегии			3		
немногочисленный персонал					5
низкая рыночная репутация			3		
более высокие общие удельные издержки, чем у конкурентов,			3		
неэффективная реклама				4	
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	24				

Вопрос: *Теперь оцените, пожалуйста, возможности конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 4)*

Таблица 4

Возможности конкурентоспособности отеля (*Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью*)

Возможности отеля:	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
выход в новый рынок или сегмент;			3		
расширение услуг компании с целью удовлетворения большего числа клиентов;				4	
перспективы расширения компании за счет высокого потенциала сотрудников;				4	
улучшение качества обслуживания			3		
хорошие отношения с фирмами-конкурентами;		2	2		
создание новых технологий		2			
снижение цен		2			
обслуживание дополнительных групп потребителей,			3		
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	23				

Вопрос: *Теперь оцените, пожалуйста, угрозы конкурентоспособности вашего отеля (см. таблицу 5)*

Таблица .5

Угрозы конкурентоспособности отеля (Оценки руководителя фирмы по 5-балльной шкале в процессе интервью)

Угрозы отеля:	БАЛЛЫ				
	1	2	3	4	5
изменение потребностей вкуса потребителей			3		
возрастающее давление существующих конкурентов				4	
неблагоприятные изменения в обменных курсах валют			3		
возможность потери потенциальных, постоянных клиентов				4	
снижение платежеспособности населения					5
замедление роста рынка					5
появления новых конкурентов с низкими издержками				4	
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	28				

Подведение итогов интервью. Благодарю, Вас Юлия Александровна, за подробную информацию по теме, за время, уделенное мне. Желаю вашему предприятию увеличения прибыли, больше довольных гостей

ПРИЛОЖЕНИЕ В

КОДИФИКАТОР ЭКСПЕРТОВ

	Название отеля	Адрес	Сайт
И-1.	Успенский двор	ул. Вайнера, 60	http://hotel-ud.ru
И-2.	Дом артистов цирка	ул. 8 марта, 45	http://hotel.circusekb.ru
И-3.	Максим Отель	ул. Щербакова, 4	http://www.maksim96.ru
И-4.	Таганская	ул. Техническая, 19	http://www.taganka-e.ru