Содержание

Содержание.....2
Введение.....3
Основная часть.....6
1 глава Теоретические основы конкурентоспособности товара, услуг на предприятии.....6
1.1 Качество продукции, услуг, как основного показателя их конкурентоспособности.....6
1.2 Понятие, сущность и методы оценки конкурентоспособности товара, услуг предприятия.....15
1.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы.....25
2 глава Анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия ООО «Хозяюшка» и пути улучшения качества услуг……36
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия.....36
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности оказываемых услуг предприятием.…45
2.3 Рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии.....54
Заключение.....63
Глоссарий.....66
Список использованных источников.....70
Приложения.....73

Введение

Тема квалификационной работы актуальна, потому что повышение конкурентоспособности является в настоящее время необходимым условием выживания предприятия на рынке. Наличие конкурентных преимуществ и предоставление гостиничных услуг с высоким уровнем конкурентоспособности способствует повышению эффективности деятельности гостиничного бизнеса.

Экономическая категория «конкуренция» является самым важным фактором, движущей силой рынка, позволяющей предприятиям искать новые пути, формы и методы, позволяющие эффективно работать на конкурентном рынке. Быстрыми темпами развивается единый мировой рынок, в основе которого лежат инвестиционные, информационные, технологические, социальные взаимозависимости стран, связанные в новую организационную структуру. Современные тенденции развития общества характеризуются интенсивным ростом производительных сил, что обусловливает и активизацию роста сферы услуг как важнейшего сектора экономики, охватывающего широкое поле деятельности.

Развитие сектора услуг сдерживает ряд негативных факторов, которые включают: несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность сервисных организаций; недостаточный уровень конкуренции между предприятиями сферы услуг; консервативная технология управления и другие. В то же время на российском рынке появляется значительное число иностранных конкурентов.

На новом этапе инновационного развития мировой экономики существует необходимость пересмотреть многие инструменты управления конкурентоспособности отраслей из сферы услуг, учитывая глобальные тенденции. Эти обстоятельства вызывают всестороннее изучение методологических основ конкурентоспособности предприятий в сфере гостеприимства, развитие эффективного функционирования и развития предприятий гостиничных услуг, так как этот тип услуг наиболее востребован населением. Активное развитие сектора услуг ведет к усилению конкуренции, что требует от компаний заниматься

разрешением различных проблем для обеспечения их конкурентоспособности. Необходимым шагом в этом направлении является оценка выполнения сферы услуг предприятием, позволяющая определить их конкурентную позицию на рынке, причины сложившейся ситуации и выработать наиболее эффективную конкурентную стратегию для улучшения или поддержания конкурентоспособности фирмы.

Многие эксперты прогнозируют[1], что в ближайшем будущем, произойдет беспрецедентный рост индустрии гостеприимства в России. Главная причина этого в том, что гостиничный бизнес оптимально сочетает риски с эффективностью инвестиций. Инвесторы, работающие в секторе недвижимости, считают очень привлекательным объектом для инвестиций гостиничную недвижимость.

С развитием международного партнерства растут требования к качеству обслуживания, в том числе в отношении услуг гостеприимства. Проблема конкурентоспособности российского гостиничного рынка весьма актуальна, поскольку отечественные компании не в состоянии конкурировать с зарубежными фирмами во многих отношениях. Например, качество местных гостиничных услуг и уровень сервиса часто остается очень низким. Трудность в оценке изменений в потребностях клиентов, рыночных условий и динамики коньюктуры рынка, требуют выбора такой стратегии деловой активности, которая сводит к минимуму ошибки в управлении, улучшает финансовые показатели и конкурентоспособность компании.

Конкуренция на рынке ставит такие условия, при которых фирмы из сферы услуг должны более оперативно и профессионально приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями и требованиями на основе технологических, социальных, организационных и управленческих инноваций. Все это подчеркивает необходимость уделять особое внимание повышению конкурентоспособности предприятий в сфере услуг. В современном мире обеспечение конкурентоспособности предприятия, его способность выстоять на рынке товаров и услуг, в основном зависит от восприимчивости персонала к малейшим изменениям в

[1] - Экономика гостиниц и ресторанов: Учебное пособие для вузов (под ред. Кабушкина Н.И.) – М: КноРус, 2016. – стр.17

предпочтениях потребителей и их способности удовлетворить эти потребности своевременно и качественно.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение и анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия ООО «Хозяюшка» и рекомендации по повышению качества услуг.

Поставленная цель достигнута через решение следующих задач:

- раскрыть сущность понятия качество продукции и услуг, как основного показателя их конкурентоспособности;

-исследовать основные методы оценки конкурентоспособности товара и услуг на предприятии;

-выявить факторы, которые влияют на конкурентоспособность фирмы;

-охарактеризовать предприятие ООО «Хозяюшка» в сфере гостиничных услуг в г.Костомукша;

-проанализировать и оценить конкурентоспособность оказываемых фирмой услуг;

-разработать рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии.

Объект исследования – Фирмы, осуществляющее гостиничные услуги в г.Костомукша.

Предмет исследования – Организационно-экономические и другие аспекты по развитию конкурентоспособности и повышению качества услуг фирмой ООО «Хозяюшка»

Данная работа построена на основании изучения разнообразной литературы. Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы послужили законодательные и нормативные акты РФ, публикации ведущих отечественных, зарубежных ученых и специалистов по менеджменту, экономике, налогообложению, интернет – источники.

Работа состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, глоссария, списка литературы и приложений.

Основная часть

1 глава Теоретические основы конкурентоспособности товара, услуг на предприятии

1.1 Качество продукции, услуг, как основного показателя их конкурентоспособности

В общем случае термин «конкуренция»[2] определяется как активный процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы производителей и поставщиков, имеющий место в ходе реализации на рынке продукции, ресурсов, а также экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта. Основным критерием конкурентоспособности продукции, услуг является степень удовлетворения ими реальных потребностей. Однако непосредственное измерение степени удовлетворения потребностей невозможно в силу психофизиологического восприятия потребителями отдельных товаров и услуг. Порой разрекламированные товары, услуги с невысокими потребительскими свойствами воспринимаются потребителями более благожелательно, чем нерекламируемые товары, услуги с одинаковыми и даже более высокими потребительскими свойствами. Поэтому для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно классифицировать на две группы: потребительские и экономические.

Продукция конкурентоспособна[3], если она имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительские характеристики лучшие, чем у товаров-аналогов (при этом данные характеристики признаются потребителями ведущими). Потребители заинтересованы не в абсолютно лучшем по всем характеристикам продукте, а в том. который удачно сочетает качества,

---

[2] - Авдеев, С.В. Основы бизнеса /С.В. Авдеев, Е.А.Замедлина. - М.: Юрайт, 2012.- стр.54

[3] - Бардовский, В.П. Экономика: Учебник / В.П. Бардовский, О.В. Рудакова, Е.М. Самородова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – стр.154

наиболее востребованные на данном сегменте рынка, и часто готовы поступиться отдельными характеристиками продукта ради улучшения других.

Конкурентоспособность товара на рынке определяется сравнением его стоимостных (учитывается цена приобретения товара покупателем и стоимость обслуживания в процессе использования или потребления) и потребительских характеристик с характеристиками других товаров, формируемыми рыночным спросом и условиями их предложения на рынке.

Потребительские критерии конкурентоспособности представлены характеристиками качества. Международной организацией по стандартизации ИСО принято следующее определение качества: качество[4] — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Качество товара — это степень достижения установленного технического уровня при производстве каждой единицы товарной продукции. Оно определяется либо органолептическим методом (при помощи органов чувств), либо лабораторными исследованиями с использованием приборов, аппаратов, реактивов и других технических средств.

Качество продукции[5] — целостная совокупность ее потребительских свойств, обусловливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в конкретных условиях потребления. Качество продукции является следствием используемого сырья, технологий, состояния оборудования, системы менеджмента качества и т.д.

Критерии качества (или технические параметры) товаров — параметры потребности, которые характеризуют содержание этой потребности и условия ее удовлетворения. К ним относятся: параметры назначения; эргономические параметры; эстетические параметры; нормативные параметры.

---

[4] - Мескон М.Х. Альберт М., Основы менеджмента, Пер. С англ.- М.: Дело, 2010. – стр.227

[5] - там же стр.229

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, его характеристики с точки зрения готовности товара удовлетворять конкурентную потребность.

Качество товара[6] — это совокупность свойств, обусловливающих его пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. Качество товара проявляется в потреблении. Оценивая качество товара, потребитель опосредует степень полезности этого товара как потребительной стоимости.

Свойство товара может проявляться при его создании и при эксплуатации. Свойства могут характеризовать товар как объект проектирования (новизна, сложность, патентная чистота и т.д.), как объект производства (материалоемкость, энергоемкость и т.д.) и как объект потребления, эксплуатации (производительность, мощность, скорость, надежность, безопасность, расход материалов и т.д.).

Основные составляющие качества различаются в зависимости от того, рассматривается ли качество товара или качество услуг[7]. *Качество товара* включает следующие составляющие: функциональное соответствие; дополнительные функции; соответствие нормам и стандартам; долговечность; надежность; сервис; эстетичность; восприятие (репутация, имидж).

Качество услуги включает следующие факторы: компетентность фирмы; надежность деятельности и обязательность фирмы; отзывчивость и внимательность сотрудников; доступность коммуникаций и общения; быстрое понимание потребностей клиента; безопасность обслуживания (в юридическом, финансовом и моральном отношениях); представительность инфраструктуры фирмы и культура обслуживания.

---

[6] - Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – стр.158

[7] - Котлер Ф., БоунДж., Менкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2012- стр.321

Количественные характеристики какого-либо свойства товара, определяющие качество, называются *показателями качества.*

Показатели качества могут классифицироваться по следующим критериям: характеризуемые свойства, способ измерения, способ использования, стадия определения и другие.

Конкурентоспособность товара характеризует не само по себе его качество, а степень соответствия качества данного товара показателям качества аналогичного по назначению товара конкурента. Таким образом, оценка конкурентоспособности товара подразумевает сопоставление значений показателей качества товара фирмы с показателями качества товара конкурента. В связи с этим качественные показатели конкурентоспособности товара подразделяются на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели раскрывают свойства товара, которые определяют его назначение, область применения и условия использования.

Оценочные показатели[8] характеризуют свойства товара, которые определяют его качество. Оценочные показатели используются для анализа соответствия параметров продукции технологическим требованиям и стандартам, а также для установления степени соответствия товара, его свойств конкретной потребности.

Оценка соответствия параметров продукции технологическим требованиям и стандартам, как правило, осуществляется на стадии производства и аттестации товара. Поэтому эту группу оценочных показателей можно условно назвать нормативно-производственной.

Оценка соответствия свойств товара конкретной потребности производится чаще в процессе использования товара. Поэтому эту группу оценочных

[8] - Котлер Ф., БоунДж., Менкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2012- стр.323

показателей условно можно называть консументной (от англ, consume — потреблять). Консументные оценочные показатели имеют особое значение в системе комплексной оценки конкурентоспособности товара. Они обычно подразделяются на групповые и конкретные показатели. Среди групповых показателей выделяют функциональные, надежностные, эргономические и эстетические.

Функциональные оценочные показатели включают, например, такие единичные показатели, как совершенство выполнения основной функции, универсальность применения, совершенство выполнения вспомогательных функций. Надежностными оценочными показателями являются безотказность, долговечность, ремонтопригодность, сохраняемость. Эргономические оценочные показатели объединяют такие конкретные показатели, как гигиенические, антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические.

Большинство исследователей при оценке конкурентоспособности услуг ориентируется на удовлетворение потребительского рынка. Но они не уделяют должного внимания вопросу разграничения понятий «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность услуги», что не совсем правильно, т.к. такой подход не учитывает существенные характеристики гостиничной услуги. Для рынка гостиничных услуг характерен ряд специфических качеств[9], к которым относятся: значительная динамичность процессов; высокая фондоемкость; отночувствительность к изменениям моды, рыночной ситуации, конъюнктуры; низкая эластичность; непосредственный контакт гостя со служащими отеля, являющимися непосредственными производителями гостиничных услуг; индивидуальный характер спроса на гостиничные услуги; невозможность оценки качества гостиничной услуги до момента ее потребления; многообразие видов отелей и классов обслуживания в них; непрерывность процесса создания и реализации основных и дополнительных гостиничных услуг. Данные характеристики обуславливают специфику управления сферой гостеприимства и,

[9] - Кусков А.С. Гостиничное дело. - СПб.: Издательский Дом «Древо», 2013. – стр.38

именно, учет их позволяет повысить конкурентоспособность гостиницы и оказываемых ей услуг, а также обеспечить безупречное качество обслуживания.

В группу эстетических оценочных показателей включают такие конкретные показатели, как рациональность формы, художественная ценность, целостность композиции, совершенство и стабильность товарного вида.

К критериям конкурентоспособности товаров и услуг в зависимости от вида удовлетворяемых потребностей относятся[10]: *уровень качества; социальная адресность; подлинность; безопасность; потребительская новизна; имидж; информативность; цена потребления.*

Критерий «уровень качества». Выделяют пять особенностей оценки качества услуг. Первая особенность состоит в том, что объектом оценки конкурентоспособности услуг является деятельность организации сферы услуг. Вторая особенность состоит в том, что клиент сам оценивает качество услуги на месте ее выполнения. Качество услуги должно соответствовать, прежде всего, требованиям этого клиента. Третья особенность оценки услуг связана с оценкой качества и условий обслуживания. Для оценки качества обслуживания используется такой специфический критерий, как временна̀я характеристика, которая включает сроки выполнения работ, время обслуживания и часто является определяющей. Временные характеристики могут учитываться в составе разных групп показателей качества: движение общественного транспорта по расписанию, возможно, оценивать в критерии «результат услуги», время обслуживания при предоставлении материальной услуги (например, химчистка) – в критерии «культура обслуживания». Четвертая особенность связана с применением специфических видов стандартов, к которым относятся стандарты на предприятия и стандарты на персонал. Эти стандарты определяют качество обслуживания: первый характеризует условия обслуживания, так как они зависят от материально-

[10] - Исмаев Д. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг, учебное пособие. М.: МАТГР, 2012. – стр.76

технической базы предприятия; второй – культуру обслуживания, поскольку она задается человеческим фактором. Клиент дает субъективную оценку результата услуги и передает свое мнение другим. Суммирование субъективных суждений дает достаточно услуг.

Критерий «социальная адресность»[11]. Позволяет учесть индивидуальные запросы потребителей и потребности социальных групп. Специфические потребности социальной группы могут быть связаны со следующими основными особенностями людей: демографическими и поведенческими признаками; представлениями о комфортности, красоте, чувствительностью к цене; уровнем дохода. Специфические потребности конкретного потребителя могут быть связаны, например: с состоянием здоровья; индивидуальными вкусами; уровнем дохода.

Критерий «подлинность». Подлинность товара – это его соответствие товару-оригиналу, т.е. принадлежность к марке, фирме, ассортиментному виду и другим реквизитам, указанным на маркировке товара. Несоответствие квалифицируется как подделка (фальсификация). Требование подлинности распространяется не только на товар, но и на сопроводительную документацию. Например, можно оценивать подлинность сертификата соответствия и его дубликата, которые удостоверяют качество или безопасность товара. Подлинность с позиции таких субъектов оценки, как поставщики, эксперты, профессиональные организации, являются ограничительным критерием. Подлинность с позиции потребителя является оценочным критерием.

Критерий «безопасность». Носителями информации о безопасности являются документы, подтверждающие безопасность помещения, сертификаты соответствия, а также заключения надзорных органов (пожарного, ветеринарного, санитарно-эпидемиологического надзора и т.д.). Указанные документы могут быть также объектом фальсификации, в этом случае, вероятность приобретения

[11] - Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – стр.167

безопасного товара (услуги) определяется местом продажи. Обобщенным критерием безопасности банковских услуг является надежность, которая определяется имущественной и информационной безопасностью. Имущественная безопасность обеспечивает для физических лиц гарантию сохранности вкладов и определяется по количественным характеристикам (размеру капитала, уровню ликвидности и т.д.) и качественным характеристикам (наличие лицензии, страхование вкладов), а также опосредовано исходя из областей вложения денег и др. К характеристике информационной безопасности относится такой показатель как сохранность тайны банковских вкладов. Такой критерий как безопасность влияет и на имидж предприятия, оказывающие услуги гостеприимства. Личная физическая безопасность в современном мире имеет огромное значение. Также безопасность документов, личных вещей и ценностей ценится всеми клиентами во всем мире.

Критерий «потребительская новизна»[12]. Отображает потребность в разнообразии, т.е. в инновациях. Инновации в сфере услуг характеризуются следующими особенностями: невозможность патентования многих инноваций; высокая неопределенность последствий крупных инноваций; сложность оценки эффекта инноваций; комплексность инноваций (например, новая концепция образования порождает необходимость развития новых методов, изменения организационной структуры педагогического коллектива). В основной массе потребители положительно оценивают инновации в сфере услуг. Среди них есть категории «любителей инноваций», которые особенно чувствительны к инновациям, быстро и легко их осваивают, склонны к риску связанному с освоением новинок. Для некоторых товаров (учебников, периодических изданий, справочников) и услуг (например, компьютерных программ типа «Гарант») данный критерий является наиболее значимым.

[12] - Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – стр.169

Критерий «имидж». Имидж организации (в частности, услугодателя) – это известность и репутация услугодателя, способного обеспечить необходимые качество и стоимость услуги. Имидж товара – это сложившийся в массовом сознании потребителей образ товара, который вызывает у них ассоциации с его полезностью, известностью, престижностью и другими характеристиками. При одинаковом значении отношения «качество – цена» у конкурирующих товаров покупатель отдает предпочтение товару с более высоким имиджем. При одинаковом качестве товары с таким имиджем продаются по более высокой цене. Имидж товара (услуги) восполняет дефицит информации о качестве, его отдельных характеристиках и информирует о степени достоверности заключения о соответствии товара тем или иным требованиям. Например, репутация органа по сертификации, испытательной лаборатории переносится на имидж товара, в частности определяет степень доверия потребителей к качеству и безопасности товара.

Критерий «информативность»[13]. Информативность – это качество информации о конкурентных преимуществах услуги. Выделяют конкурентные преимущества основных и дополнительных услуг. Основные услуги – это услуги, удовлетворяющие основные потребности. Целый ряд преимуществ связан с повышенным качеством предоставляемых услуг, которое определяется статусом предприятия. Для сферы услуг населению, характерны конкурентные преимущества, связанные с материальными выгодами: льготы для постоянных клиентов, определенной категории покупателей или в определенные периоды заказе. Исходя из того, что в некоторые организации сферы услуг клиент обращается однократно (фирмы по изготовлению окон), то для него большее значение имеет долголетний опыт ее работы. Ряд конкурентных преимуществ связан с предоставлением консультаций (подбор причесок по компьютеру, консультация врача при осуществлении косметологической процедуры), удобном

[13] - Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – стр.170

режиме работы (круглосуточная работа), и укороченном выполнении работ (изготовление очков).

Дополнительные услуги[14] – это вторичные услуги, которые повышают эффективность основных. Конкурентные преимущества дополнительных услуг проявляются, прежде всего, в материальных выгодах: предоставление возможности покупки в кредит; продажа новых изделий с зачетом старых и др. Конкурентные преимущества также связаны с предоставлением консультаций (дизайнеров), бесплатной доставкой пассажиров от метро, созданием комфортных условий обслуживания (наличие детских комнат игральных площадок и др.).

Критерий «цена потребления». Стремясь привлечь клиентов, услугодатель устанавливает цену на основную услугу. Однако потребление этой основной услуги невозможно без дополнительных услуг, за которые потребитель расплачивается позже. Например, отдельные туристские фирмы при реализации путевки не включают в ее стоимость экскурсионное обслуживание в полном объеме.

1.2 Понятие, сущность и методы оценки конкурентоспособности товара, услуг предприятия

Оценка конкурентоспособности товаров и услуг необходима для обоснования принимаемых решений. В получении информации о результатах оценки конкурентоспособности заинтересованы не только товаропроизводители и торговые организации. Она также нужна потребителям. Публикации результатов сравнительного теста конкурирующих товаров облегчают потребителям выбор товаров, а производителей стимулирует к выпуску конкурентной продукции.

Непосредственной оценке предшествует ряд дополнительных исследований[15].

---

[14] - Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. М.: «Дашков и К», 2011. – стр.146

[15] - Лифиц И.Ф. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Высшее образование, 2009. – стр.53

1 стадия. Проводится экспериментальное определение или расчет всех характеристик собственного продукта, включая и те которые можно выявить только в процессе эксплуатации.

2 стадия. Определяются цели оценки конкурентоспособности, которые зависят от стадии жизненного цикла продукта, от стратегии и планов развития фирмы и т. д.

3 стадия. Методами маркетинга проводится сегментация рынка и обоснование целевого сегмента. Если таковых окажется несколько, то оценку конкурентоспособности продукта необходимо проводить для каждого сегмента отдельно.

Существует определенная последовательность действий при проведении оценки конкурентоспособности продуктов[16]. Выбор товаров-аналогов. Отбор осуществляется по двум признакам. Во-первых, аналоги, исходя из качества и цены, должны быть сходны по социальному назначению (для одного сегмента рынка). Во-вторых, они должны быть идентичны по функциональному назначению. Отбор аналогов по второму признаку осуществляют с помощью классификационных показателей. К ним относятся: качественные признаки, определяющие назначение товара; наличие дополнительных устройств; параметры, определяющие типоразмер продукции; условия эксплуатации.

Поскольку у каждой оцениваемой разновидности товара существует большое количество аналогов, то возникает задача отобрать для сопоставительного анализа базовые образцы. Критерием отбора могут быть: значительная доля товара на рынке; принадлежность товара к группе продукции, поступающей на региональный рынок; положительный имидж товароизготовителей; наличие необходимой информации о критериях конкурентоспособности.

[16] - Лифиц И.Ф. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Высшее образование, 2009. – стр.58.

Выделение базовых образцов на основе метода по парного сопоставления аналогов осуществляется следующим образом[17]:

- аналог не может быть признан базовым образцом и исключается из последующих сопоставлений, если он уступает другому аналогу хотя бы по одному показателю, не превосходя его ни по каким из остальных;

- оба аналога остаются для дальнейшего сопоставления с другими, если по одним показателям лучше первый аналог, а по другим - второй, при этом значения некоторых показателей у аналогов могут совпадать.

В результате попарного сопоставления аналогов остаются аналоги, каждый из которых не уступает ни одному из остальных по совокупности оценочных показателей. Оставшиеся аналоги и являются базовыми.

Выбор номенклатуры критериев[18]. Как и для показателей качества, осуществляющихся на основе международных и отечественных стандартов, эксплуатационной документации, важным источником служат каталоги и проспекты фирм-изготовителей.

При формировании номенклатуры критериев, в частности потребительских показателей качества, следует руководствоваться принципом квалиметрии, согласно которому принимается к рассмотрению только ограниченное число наиболее существенных характеристик объекта оценки -- 8-10 главных показателей. При избыточной номенклатуре имеется опасность растворить главные показатели в обилии второстепенных.

---

[17] - Царев В.В., Кантарович Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – стр.174

[18] - Царев В.В., Кантарович Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – стр.176

Таблица 1. Классификация методов

Признак классификации	Группировка методов
1. Номенклатура критериев 2. Цель и стадия оценки (исходя из жизненного цикла продукции) 3. Форма представления данных	1. Прямые методы 2. Косвенные методы 1. Методы, применяемые на стадиях проектирования и изготовления продукции 2. Методы, применяемые на стадиях реализации и эксплуатации 1. Графические методы 2. Матричные методы 3. Расчетные методы 4. Комбинированные методы -- расчетно-матричные, расчетно-графические

К прямым методам относятся методы, основанные на номенклатуре критериев, включающей интегральный показатель качества - отношение качество\цена. Часто в зависимости от значения этого отношения товары ранжируют, присваивая первое место аналогу с наилучшим отношением. Метод широко используется потребительскими организациями при осуществлении экспертизы товаров.

К косвенным методам относятся методы, основанные на номенклатуре, включающей только характеристики качества. Отсутствие в номенклатуре продажной цены позволяет только косвенно судить о конкурентоспособности товаров. В связи с этим применение метода оправдано в том случае, когда оцениваемые товары имеют близкие значения розничной цены. В качестве критерия для принятия заключения о конкурентоспособности используются как количественные характеристики (уровень качества, комплексный показатель качества), так и качественные (степень соответствия требованиям стандарта).

Методы, применяемые на стадиях проектирования и изготовления, используются для прогнозирования конкурентоспособности, определения путей

повышения качества и снижения цены потребления, новых образцов товаров. На испытательной базе изготовителя, как правило, производятся сравнительные испытания проектируемого образца и зарубежных аналогов по всем основным показателям качества, включая показатели надежности. Единая методическая и лабораторная база обеспечивает сопоставимость результатов, а значит, получение объективных данных о техническом уровне оцениваемых аналогов.

Методы, применяемые на стадиях реализации и эксплуатации, используют торговые и потребительские организации. В торговых организациях оценивают конкурентоспособность на основе объема продаж, уровня реализации, скорости продажи товаров-аналогов. На основании данных о спросе торговые организации регулируют объемы закупки товара или же свертывают его закупку.

Графический метод[19] представляет собой сопоставление «многоугольников конкурентоспособности» фирм по нескольким критериям (Приложение А). На каждой оси с использованием определенного масштаба измерения отмечаются точки, соответствующие значениям критериев. Линия, проходящая через точки, образует многоугольник, который позволяет установить отличия продукции по отдельным критериям

Матричный метод предусматривает комплексную оценку конкурентоспособности с использованием совокупности групповых критериев; градацию уровня коммерческого успеха по трем группам - «ниже среднего», «среднее», «выше среднего»; характеристику признаков по каждому единичному критерию анализируемого товара для отнесения к одной из групп.

В настоящее время конкурентоспособность товаров и услуг выступает важным показателем, на основе которого можно составить прогноз будущих продаж. В силу этого особое значение приобретает поиск методов оценки конкурентоспособности.

---

[19] - Царев В.В., Кантарович Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – стр.178

На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей. Далее изучаются прогнозы появления новых товаров конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность успешной продажи, которых очевидна, и которые вызовут жестокое соперничество между конкурентами. После этого формируются технические требования к параметрам товаров. В заключение составляются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара.

Особенность оценки конкурентоспособности услуг определяется специфичностью показателей качества услуг и проявляется в критериях конкурентоспособности и, соответственно, в методах оценки организации. Исходными положениями при оценке конкурентоспособности являются *принципы*[20]. Следование, которым позволяет повысить точность оценки, учесть интересы субъектов рынка, унифицировать порядок действий, составляющих содержание процедуры оценки.

Принцип 1. Оценка деятельности организации с позиции потребителя. Этот принцип реализуется в рамках потребительской оценки услуг. Стандарты как основной источник информации о системе критериев качества и конкурентоспособности ориентированы на оценку деятельности организации с позиции самой организации, надзорного органа, сертифицирующего органа.

Принцип 2. Ориентация на определенный сегмент рынка. Сегменты рынка могут выделяться по различным признакам. Наиболее универсальным из них является уровень дохода, который положен в основу градации ряда организаций услуг по категориям качества обслуживания (звездность гостиницы, класс ресторана). Например, классификация гостиниц по категориям основана на требованиях к материально-техническому обеспечению, номенклатуре и качеству предоставляемых услуг, уровню обслуживания.

---

[20] - Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М.: Издательский центр «Академия», 2013. – стр.74

Принцип 3[21]*. Соответствие требованиям технического законодательства, нормативных и юридических документов.* Соответствие обязательным требованиям технических регламентов, государственных стандартов, Санитарных правил и норм, Строительных норм и правил является необходимым условием оценки конкурентоспособности услуг. Требования к качеству работ и услуг, оказываемых населению, также регулируются Законом РФ от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей», правилами выполнения отдельных видов работ и услуг.

Специфичной для услуг является такая обязательная норма, как договор между гражданином-потребителем и исполнителем услуги, который оформляется в виде договора подряда и договора оказания услуги. Условия договора, к которым относятся номенклатура выполняемых работ, сроки, требования к качеству работ, фиксируются в различных документах: договорах, квитанциях и т.д.

Принцип 4. Ориентация на определенный тип рынка. Данный принцип не является универсальным, так как актуален для услуг, работающих как на внутренний, так и на внешний рынок (например, услуги связи, банковские услуги).

Принцип 5. Упреждение «двойного счета». При использовании методики оценки какой-либо группы услуг их временные характеристики, влияющие на полезность и на стоимость услуг, должны быть разделены. Например, при оценке конкурентоспособности услуг розничной торговли необходимо различать следующие группы затрат времени покупателя: потери времени из-за несоблюдения режима работы организации – определяют точность и своевременность услуги, поэтому учитываются в составе функциональных требований, которые носят обязательный характер; затраты времени на обслуживание, в том числе в час пик – учитываются в социальных требованиях к качеству, носят рекомендательный характер и отражаются в числителе формулы интегрального показателя; затраты времени, связанные с получением справки по телефону, проездом к магазину – учитываются в показателе доступности услуги, значение которого входит в знаменатель формулы интегрального показателя качества.

---

[21] - Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М.: Издательский центр «Академия», 2013. – стр.76.

Принцип 6. Формирование номенклатуры критериев с учетом рекомендуемых требований и превышения обязательных требований стандарта или закона. Основу номенклатуры критериев составляют показатели качества и качественные характеристики, лежащие в основе рекомендуемых требований. В номенклатуру могут войти и характеристики, превышающие обязательные требования стандарта. Превышение обязательных требований может достигаться разными путями, в частности, применение услуг, не предусмотренных стандартом для данной категории организаций. Например, охраняемая автостоянка обязательна для гостиниц категории «три звезды» и выше, если она будет предусмотрена в гостинице категории «две звезды», то данная характеристика составит ее конкурентное преимущество перед другими гостиницами данной категории.

Номенклатура критериев конкурентоспособности услуг включает[22]:

- *критерий результата* – специфичен для каждой группы услуг, так как к одному и тому же результату можно прийти разными путями, принимая различные управленческие решения и применяя разные конкурентные стратегии;

- *критерий условий обслуживания* – определяется материально-технической базой организации и набором услуг, которые она оказывает;

- *критерий культуры обслуживания* – в принципе идентичен для всех групп услуг;

- *критерий доступности* – включает затраты денежных средств и времени.

Порядок оценки (последовательность этапов) конкурентоспособности услуг принципиально не отличается от оценки конкурентоспособности товаров.

При оценке конкурентоспособности услуг ставится цель:

- сопоставление интересующих организаций;

- определение рейтинга организаций на конкретном рынке.

Порядок оценки конкурентоспособности услуг по укрупненной схеме включает:

1) выбор организаций, оказывающих похожую услуг или услуги;

2) выбор номенклатуры критериев;

---

[22] - Роглев Х.Й. Основы гостиничного менеджмента - Краснодар: Кондор, 2010. – стр.71.

3) оценка конкурентоспособности различными методами.

Среди методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг выделяются[23]:

- *Методы, применяемые исходя из используемого принципа.* При оценке *единичных критериев* конкурентоспособности, исходя из используемого принципа, применяются органолептические, регистрационные, измерительные, экспериментальные, социологические методы и др. Определение *группового и обобщенного критериев* осуществляется расчетным методом.

При оценке конкурентоспособности организаций используется такой метод, как SWOT-анализ: оценка сильных сторон (S); слабых сторон (W); возможностей (O); угроз (T). SWOT-анализ применяется как на начальных этапах оценки, в частности на этапе сбора и анализа данных о конкурентах, так и на заключительном этапе, когда определен обобщенный показатель конкурентоспособности. Анализируются результаты оценки, разрабатывается конкурентная стратегия деятельности организации, отражающая конкурентоспособность ее продукции/услуг.

Оценка конкурентоспособности товаров по результатам их продаж (выявление «лидеров продаж») является примером использования статистических методов. Конкурентоспособность услуг связи, учреждений культуры также проверяется методами статистики. Например, рейтинг спектаклей театров устанавливается по статистическим данным дирекции театрально-концертных и спортивно-зрелищных касс и информации Интернет-сайтов по продаже театральных билетов.

Маркетинговый метод используется для определения такого распространенного критерия конкурентоспособности, как доли на рынке товаров/услуг, товаропроизводителей, организаций сферы услуг.

- *Методы, применяемые исходя из используемой номенклатуры критериев. Прямые методы*, основанные на номенклатуре критериев, включающей как минимум качество (уровень качества) и цену, и позволяющие рассчитывать интегральный показатель качества или оценивать отношение качество/цена.

[23] - Хасевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика– СПб.: Питер, 2011.– стр.235.

Критерий качество включает в себя: стандарты и присвоенный класс в соответствие номерного фонда, уровень соответствия работ по оказанию гостиничных услуг, уровень квалификации персонала, уровень безопасности, качество инженерно-технического обеспечения услуги.

К *косвенным методам* относятся методы[24], основанные на номенклатуре, включающей один из двух основных критериев – качество или цену либо другие критерии, которые опосредованно характеризуют качество или отношение качество/цена. Для косвенной оценки потребителем конкурентоспособности ряда услуг (например, медицинских, туристских) используется критерий «имидж» (в частности, положительные или отрицательные отзывы знакомых, воспользовавшихся услугами интересующих потребителя организаций), по которому опосредованно судят о качестве услуг.

Кроме критериев цена и качество в гостиничных услугах выделяют еще такие критерии как: организация обслуживания (уровень обслуживания, уровень дизайна и содержательности интерьера, широта дополнительных услуг, средства связи и бронирования, методы и способы расчета с клиентами) и маркетинговое окружение (эффективность рекламных мероприятий, разработанность и известность бренда, эффективность каналов сбыта).

- *Методы, в зависимости от формы представления данных. Графические методы* (многоугольник конкурентоспособности, радар конкурентоспособности), *матричный метод* (матрица Нильсена), *расчетные методы* (метод средневзвешенного арифметического, метод анализа иерархий), *расчетно-графические, расчетно-матричные.*

Многоугольник конкурентоспособности представлен схематически в Приложении А. При построении «многоугольника конкурентоспособности» из центра протягивают заранее заданное количество осей (в Приложении А их 8). Осей может быть от 3 до 360. На каждой оси откладывают значения анализируемых показателей. Затем точки, соответствующие этим показателям, соединяют прямыми

[24] - Хасевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика– СПб.: Питер, 2011.– стр.237

линиями. Площадь многоугольника между ними является зоной возможной конкурентоспособности. Достоинством данного метода является то, что реализуется наглядное отображение анализа и конкурентоспособности по всем направлениям проводимых исследований. К недостаткам метода относятся: отражение большого числа показателей на осях «многоугольника» требует увеличения масштаба построения, чтобы отметки и линии не сливались в однородную массу и не ухудшали визуальное восприятие изображения; затрудняется работа по определению последовательности расположения элементов в схеме, чтобы соблюсти причинно-следственную связь взаимодействия и взаимозависимости показателей.

1.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы

Конкурентные преимущества предприятия[25] могут быть классифицированы по следующим признакам: по степени их устойчивости (с низкой, средней и высокими степенями устойчивости); возможности использования или времени достижения (реальные и потенциальные конкурентные преимущества); сферы конкуренции или масштаба деятельности предприятия (локальные, национальные, глобальные конкурентные преимущества). Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия сферы услуг. Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются: стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия; совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости; применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия. Таким образом, современные исследования доказывают, что конкурентоспособность предприятия

[25] - Чудновский А.Д. Гостиничный и туристский бизнес. М.: ЭКМОС, 2012. – стр.36

сферы услуг на рынке является главным критерием эффективности его деятельности, оценки эффективности системы управления.

Показатель конкурентоспособности организации – это результат реализации конкурентных преимуществ, который отражает способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступает условием ее эффективного функционирования.

Наиболее важные и типичные характеристики, свойственные понятию «конкурентоспособность организации», представлены в Приложении Б.

Конкурентоспособность организации, производящей товары (работы, услуги), рассматривается в условиях конкретного рынка, и соответственно в той или иной степени зависит от экономических явлений, происходящих на рынке. Таким образом, конкурентоспособность организации необходимо рассматривать с позиции воздействия на нее различных факторов.

На конкурентоспособность организации в условиях рынка влияют внешние и внутренние факторы[26].

К *внешним факторам* относятся:

1. Меры государственного воздействия:

- экономического характера:

налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;

таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;

система государственного страхования;

участие в международном разделении труда, разработке и финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности организации.

- административного характера:

разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, способствующих развитию рыночных отношений;

государственная система стандартизации и сертификации;

[26] - Мескон М.Х. Альберт М., Основы менеджмента, Пер. С англ.- М.: Дело, 2010. – стр.324

государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации, метрологический контроль;

правовая защита интересов потребителя.

2. Основные характеристики рынка:

тип и емкость рынка; конкуренты и их возможности; состав и структура трудовых ресурсов.

3. Деятельность общественных и негосударственных институтов. С одной стороны, через различные организации по защите прав потребителей они выступают сдерживающим моментом роста конкурентоспособности организации. С другой стороны, через негосударственные инвестиционные институты способствуют росту конкурентоспособности организации, направляя инвестиции в наиболее перспективные направления деятельности.

4. Деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-политическую обстановку в стране. К оценке этого фактора тщательно подходят преимущественно иностранные инвесторы и международные валютно-кредитные организации.

К наиболее важным *внутренним факторам*, определяющим уровень конкурентоспособности организации, относятся[27]: доля завоеванного рынка; качество менеджмента (квалификационно-профессиональный уровень управленческого персонала); развитость сбытовой (дилерской) сети; масштабы применения аутсорсинга (кооперации); степень защищенности конфиденциальной информации; масштабы применения современных информационных технологий; использование сети Интернет для продажи продукции/услуг; регулярность привлечения инвестиций в развитие производства; размеры сформированной клиентской базы; масштабы использования достижений НТП; репутация (гудвилл) организации; совершенство организационной и производственной структуры; корпоративная культура и мотивация; конкурентный статус; стратегические конкурентные преимущества; эффективная конкурентная стратегия; качество

[27] - Мескон М.Х. Альберт М., Основы менеджмента, Пер. С англ.- М.: Дело, 2010. – стр.326.

системы управления; уровень рекламной деятельности; качество продукции/услуг; цена продукции/услуг; инвестиционная привлекательность.

Конкретно на конкурентоспособность гостиничной организации с позиции собственника влияет множество факторов[28], определяющих силу бизнеса, способность предприятия функционировать в текущих экономических и политических условиях, т.е. решать налоговые проблемы; обеспечивать финансовую устойчивость и независимость, заниматься оснащением материально-технической базы предприятия и снижать степень ее износа, организацией деятельности по всем направлениям — финансовой, хозяйственной, сбытовой, аналитической, обслуживающей и т. д. Но эти факторы определяют только одну сторону конкурентоспособности гостиницы. Потребитель, ориентируясь на привлекательность услуги, способствует повышению конкурентоспособности гостиницы, обеспечивая ей доход и возможность реализации вышеуказанных факторов. Выбор, обоснование, группировка и ранжирование степени влияния факторов на конкурентоспособность гостиничного предприятия следует осуществлять с учетом специфики его деятельности.

Рынок услуг имеет ряд специфических черт, таких как[29]: высокая динамичность рыночных процессов; территориальная сегментация; локальный характер услуг; короткий цикл оказания услуги; высокую чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры; личный контакт потребителя и производителя услуги; индивидуальность спроса; невозможность предварительной оценки качества услуги. В свою очередь услуги размещения имеют дополнительную специфику: различная классность предоставляемых услуг; непосредственное потребление услуг в процессе их оказания; зависимость результатов хозяйственной деятельности гостиницы от колебаний спроса на услуги; низкая эластичность предложения; высокая фондоемкость; непрерывность предоставления гостиничных

[28] - Управление качеством в гостинице. «Гриф УМО МО РФ», под ред.Скобкина С.С. М: Магистр, 2015. – стр.122

[29] - Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2013. — стр.76.

услуг (гостиница работает 24 часа в сутки, 365 дней в году); индивидуальный характер предоставления услуг, который основан на особых требованиях клиентов.

Учитывая все вышесказанное, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий сферы гостеприимства, целесообразно разделить на 4 группы[30]:

– факторы, характеризующие предприятие;

– факторы, характеризующие услугу;

– факторы, характеризующие обслуживание клиентов;

– факторы, характеризующие маркетинг.

Значимость и характер влияния данных групп факторов на обеспечение конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства различна. Так, факторы первой группы призваны показать характеристики самого предприятия. По своему составу факторы, включенные в данную группу, также существенно отличаются. Например, репутация (имидж) гостиницы, казалось бы на первый взгляд не имеет ничего общего ни с организацией деятельности, ни с экономикой предприятия, однако значимость этого фактора велика. Репутация гостиницы очень часто формируется в результате оценки уровня и качества обслуживания самим гостем. Исследования показывают, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым, но если человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятерым. Имидж гостиницы формирует структуру пользователей услугами.

Когда характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ, предоставляемых имиджем предприятия, то он является стимулом к первоначальному выбору услуги данного гостиничного предприятия и основным мотивом к предпочтению перед конкурентами. В связи с этим имидж представляется важной выходной характеристикой деятельности предприятия сферы гостеприимства. Особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет абсолютной информации, однозначно воспринимаемой

[30] - Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2013. — стр.78.

потребителем, но требует сравнения с другим объектом. В то же время имидж достаточно устойчив.

Персонал, его потенциал является важнейшим фактором, характеризующим предприятие. Для услуг гостеприимства значимость этого элемента экономического потенциала организации особенно велика[31], поскольку от уровня профессионализма персонала, его умения работать с людьми зависит качество услуги и обслуживания гостя. Способность персонала быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в современных условиях является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности гостиничных предприятий. Проблема обучения персонала в современных условиях является весьма актуальной, т.к. качество обслуживания клиентов в российских гостиницах все еще отстает от уровня международных требований и стандартов. Не менее важной проблемой предприятий индустрии гостеприимства является текучесть кадров. Частая сменяемость персонала, с одной стороны, приводит к ухудшению качества обслуживания (в период адаптации вновь принятых работников), а с другой, увеличивает издержки предприятия (выплата выходных пособий, затраты на повышение квалификации работника, который не остался работать на предприятии). Одной из причин, которую часто называют увольняющиеся, является низкий уровень заработной платы, которая недостаточно компенсирует затраты труда, связанные с повышенным нервно-эмоциональным напряжением. Финансовое состояние предприятия гостеприимства определяет его платежеспособность, экономическую независимость и создает условия для стабильного развития. Финансовое состояние предприятия определяется результатами деятельности, поскольку основным финансовым источником является прибыль, получаемая предприятием. Рост же прибыли может быть обеспечен за счет увеличения объема продаж услуг при сохранении издержек на прежнем уровне; при увеличении издержек в меньших масштабах, чем рост объема реализации услуг или при их снижении. В связи с этим данный фактор конкурентоспособности действует как комплексный, испытывающий на себе влияние других факторов. Существенно

[31] - Харский К.Б. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2010. – стр.173

характеризует предприятие и влияет на его конкурентоспособность действующая система управления. Прежде всего, это проявляется в той организационной структуре, которая выстроена на данном предприятии, расстановке управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления. Важным вопросом в оценке данного фактора конкурентоспособности является наличие профессиональной подготовки руководящего состава. К сожалению, исследование опыта работы гостиничных предприятий показывает, что довольно часто управленческий персонал не имеет профильной профессиональной подготовки, что, безусловно, может сказаться на качестве управленческих решений.

Место расположения гостиницы предопределяет степень востребованности услуг гостеприимства[32], поскольку для клиента важно удобство пользования услугами гостеприимства с точки зрения доступности транспортных средств для перемещения к месту проживания; нередко при выборе места размещения гость одним из требований выдвигает наличие соответствующего вида из окна; важно наличие внешней инфраструктуры: автомобильной стоянки, необходимых учреждений (почтовое отделение, отделение банка, торговые предприятия, учреждения культуры, развлекательные комплексы и др.).

Факторы второй группы отражают параметры услуги размещения. Потребителя услуг, как правило, интересуют соответствие цены и качества оказываемых услуг. В последние годы наблюдается приоритет качественных параметров услуги. И все же конкурентоспособность предприятий сферы гостеприимства во многом зависит от эффективности проводимой гостиницей ценовой политики. В экономической литературе под ценовой политикой организации понимается система представлений о том, какие принципы должны составлять основу ценообразования и как маневрировать ценами для достижения целей предприятия и решения соответствующих маркетинговых задач. При

[32] - Экономика и организация туризма: международный туризм: учеб. пособ. / ред. И.А. Рябова, Ю.В. Забаев, Е.Л. Драчева. М., 2015. – стр.162

определении влияния цены на конкурентоспособность услуги гостеприимства и предприятия в целом следует учитывать несколько важных моментов[33]:

1. Каково место цены среди других факторов конкуренции на рынке гостиничных услуг.

2. Используются ли при формировании ценовой политики предприятия, методы, помогающие оптимизировать расчетные цены на услуги.

3. Каков характер ценовой политики на новые виды услуг.

4. Учитываются ли в ценовой политике результаты сравнительного анализа соотношений «издержки/прибыль» и «издержки/качество» по своему предприятию и предприятиям-конкурентам.

Важнейшим фактором рассматриваемой группы является классность оказываемых услуг. Системы классификации гостиниц[34] (Приложение В) и других средств размещения базируются на формируемых столетиями стандартах услуг. Используемые в мировой практике системы классификации средств размещения присваивают им различные категории, на основании которых у потребителя появляется возможность судить как о материальной стороне гостиничного продукта, так и о наборе нематериальных услуг. Информированность потребителя представляется основной задачей, которую призваны решать системы классификации средств размещения.

Важным фактором, характеризующим услугу, является структура и состояние номерного фонда. Обеспечение качества услуг размещения, а, следовательно, и конкурентоспособности предприятия во многом зависит от организации работы соответствующей службы гостиницы. Ее называют по-разному: либо хозяйственная служба, либо служба эксплуатации номерного фонда, либо служба обслуживания или служба горничных. Назначение данного подразделения — обеспечение обслуживания гостей в номерах, поддержание необходимого санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказание

[33] - Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2013. — стр. 81.

[34] - Сенин В.С., Денисенко А.В.Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и др. средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2012. – стр.54

бытовых услуг клиентам. Оказание услуг гостеприимства связано с обязательным использованием определенного оборудования и инвентаря, поэтому качество инженерно-технического обеспечения услуги также названо в составе факторов, характеризующих услугу. Одним из факторов, обеспечивающих соответствующий уровень проживания в гостинице, является обеспечение безопасности услуги, т.е. безопасности пребывания самого гостя в гостинице и безопасности и сохранности его имущества. Эти параметры в определенной степени влияют и на формирование репутации гостиничного предприятия, поскольку безопасность проживания — это та характеристика услуги, которая интересует многих пользователей услугами гостеприимства.

Факторы третьей группы являются весьма специфическими и характеризуют уровень и качество обслуживания клиентов. Эти параметры конкурентоспособности находятся «на поверхности». В отличие от финансового состояния предприятия, оценки кадрового потенциала[35] и т.п. уровень обслуживания довольно просто и четко может оценить клиент. Если сотрудники гостиницы хмурые, неприветливые, излишне суетливые или, наоборот, излишне требовательные к гостю, его поведению, то, видимо, этика и культура обслуживания в таком отеле оставляет желать лучшего. Важным элементом организационной культуры является ее материальная составляющая, т.е. те средства и предметы, которые создают комфортную обстановку — это и оформление холлов гостиницы, выдержанное в определенном фирменном стиле; удобная современная мебель и инвентарь и др.

В настоящее время в гостиничном бизнесе практикуется оказание не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. В крупных современных гостиницах это может быть и соответственно оснащенный бизнес-центр; высокого класса салон красоты; оздоровительный или фитнес-центр с набором разнообразных услуг; киноконцертный зал; библиотека; рестораны и бары; услуги прачечной и химчистки и т.п. Подобное сочетание основного и дополнительного гостиничного продукта создает комплексность обслуживания, что очень удобно для клиента и повышает уровень их обслуживания. Все это, в конечном счете, влияет на

[35] - Харский К.Б. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2010. – стр.178

конкурентоспособность предприятия гостеприимства в целом. Важным этапом гостевого цикла (цикла обслуживания клиента), способствующим обеспечению загрузки номеров, а, значит, постоянному притоку финансовых средств и влияющим на обеспечение конкурентоспособности, является бронирование номеров[36]. Существуют различные источники, откуда гостиницы получают запросы на бронирование. Так, одно из направлений бронирования — это работа гостиниц с туристскими фирмами, с крупными предприятиями, которые бронируют места для своих региональных сотрудников, партнеров по бизнесу, с фирмами, постоянно организующими выставки, всевозможные семинары, форумы, с центрами дополнительного послевузовского образования, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации иногородних слушателей. Вторым направлением является разовое бронирование для физических лиц или организаций, у которых возникла необходимость в размещении в гостинице.

Восприятие потребителем качества гостиничного обслуживания — это формирование в сознании гостя чувственного образа различий между ожидаемым и фактически полученным обслуживанием с последующим перерастанием этого образа (через восприятие и оценку существенных свойств полученного обслуживания) в эмоциональный настрой по отношению к гостинице. Сильный положительный настрой — высокая степень удовлетворенности, высокое качество. Сильный отрицательный настрой — высокая степень неудовлетворенности, низкое качество.

При характеристике качества гостиничной услуги необходимо учитывать и социальную значимость качества услуг. Качество[37] — это соответствие предоставляемых услуг понятиям и ожиданиям клиентов гостиницы, а также установленным государственным стандартам и нормам.

Анализ качества гостиничных услуг помогает гостинице выявить имеющиеся недостатки в качестве своих услуг, определить их слабые и сильные стороны, наметить основные направления работы по улучшению их качества, выбрать

---

[36] - Экономика и организация туризма: международный туризм: учеб. пособ. / ред. И.А. Рябова, Ю.В. Забаев, Е.Л. Драчева. М., 2015. – 366с.

[37] - Чудновский А.Д. Гостиничный и туристский бизнес. М.: ЭКМОС, 2012. – стр.144.

соответствующую стратегию. Постоянство качества услуг — один из залогов успеха и процветания предприятия. Если гость получил во время своего проживания в отеле ряд услуг, он должен быть уверен, что в следующий свой приезд качество услуг будет на прежнем уровне.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг. Его очень часто рассматривают как философию бизнеса и конкретное руководство к действию. Основными экономическими и финансовыми результатами использования маркетинга являются[38]:

– расширение рыночной доли гостиничного предприятия;

– более полная отдача деятельности персонала, объединенного общностью маркетинговых решений и действий в достижении поставленных целей;

– увеличение объема реализации услуг и, следовательно, повышение рентабельности деятельности;

– повышение отдачи основного капитала;

– ускорение оборачиваемости оборотных средств; повышение репутации предприятия сферы гостеприимства за счет наиболее качественного обслуживания клиентов.

Улучшая финансово-экономические показатели деятельности, маркетинг способствует решению задач повышения конкурентоспособности предприятия.

[38] - Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг с гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / Под ред. В.С. Янкевича. – М.:Финансы и статистика. 2010.– 170с.

2 глава Анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия ООО «Хозяюшка» и пути улучшения качества услуг

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия

Гостиница ООО «Хозяюшка» (3 звезды) находится в самом центре города Костомукши, на втором этаже здания по улице Лазарева, д.4., в 5 км от ж/д вокзала. Доехать до гостиницы можно либо маршрутным автобусом до остановки КСЦ «Дружба», либо в такси. Форма собственности гостиницы — частная. Тип — домашний (то есть индивидуальное обслуживание каждого проживающего). Расчеты по кредитным картам (Visa, Master Card, Maestro), по наличному и безналичному расчету. Заселение – круглосуточно, расчетный час с 12-00. Гостиница предлагает 20 современных комфортабельных номеров (стандарт) на 38 мест. Среди них 1-местные, 2-местные номера, номер - хостел, квартира-студия с санузлом, душем, спутниковым ТВ, холодильником, чайником и мини-баром.

Костомукша – это молодой город, который расположен на северо-западе Карелии всего в 38 км. от западного соседа России – Финляндии. У города исключительно выгодное геополитическое положение, он находится на границе с Европейским Союзом (Финляндия), имеет благоприятное транспортно - географическое положение; расположен на железнодорожной и автомобильной магистралях международного значения. Строили город финские строители и молодые специалисты из разных концов нашей огромной страны. Главным градообразующим предприятием города является АО «Карельский Окатыш» (ранее Костомукшский горно-обогатительный комбинат); из других предприятий можно выделить: совместное предприятие «АЕК» по производству жгутов для автомобилей «Вольво» и «Скания». Сейчас население города составляет около 30 тысяч человек.

Всего на территории Костомукшского городского округа по состоянию на 1 января 2015 года количество субъектов малого и среднего предпринимательства составило 397 единиц, в том числе:

301 – микропредприятия,

89 – малых предприятий,

7 – средних предприятия, кроме того, количество зарегистрированных индивидуальных предпринимателей составило 1238 человека.

Создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства рассматривается в качестве одного из основных факторов обеспечения социально-экономического благополучия, роста налоговых поступлений, повышения жизненного уровня и занятости населения.

В «Стратегии экономического и социального развития Республики Карелия до 2020 года" и в «Программе социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2015 года» туризм признается одной из приоритетных отраслей экономики республики. Основной целью развития туризма, согласно Стратегии, является усиление его роли в экономическом потенциале республики, создание развитого туристско - рекреационного комплекса.

В разработанной республиканской «Стратегии развития туризма в Республике Карелия на период до 2020 года", обозначены основные задачи в развитии туристической отрасли, определена система организационных, технических и научных мероприятий, реализация которых позволит создать новые стимулы для наращивания туристских потоков в Карелию. На основании республиканской стратегии разработана Муниципальная целевая подпрограмма[39] «Развитие туризма на территории Костомукшского городского округа на 2015-2020гг.» В настоящее время основной проблемой в сфере развития туризма в Республике Карелия, г. Костомукше является недостаточная конкурентоспособность туристского комплекса в условиях резко возросшей межрегиональной конкуренции за перераспределение сократившихся туристских потоков.

---

[39] - Программы в области экономики в г.Костомукша/ [Электронный ресурс] - http://www.kostomuksha-city.ru/index.php/ekonomika/mezhdunarodnye-proekty-i-programmy-v-oblasti-ekonomiki

Туризм как активная отрасль экономического развития представляет собой социально ориентированное направление, обеспечивающий пополнение бюджетов разных уровней, рост занятости и самозанятости населения, создание условий для восстановления работоспособности, поддержания и укрепления здоровья людей.

Цель Подпрограммы по развитию туризма на территории Костомукшского городского округа - изыскание резервов для увеличения туристского потока на территорию городского округа, организации современного туристского комплекса и получения стабильного дохода в бюджет от туристской деятельности.

Туризм как активная отрасль экономического развития представляет собой социально ориентированное направление, обеспечивающий пополнение бюджетов разных уровней, рост занятости и самозанятости населения, создание условий для восстановления работоспособности, поддержания и укрепления здоровья людей.

Костомукша обладает выгодным геополитическим положением, богатыми природными ресурсами и культурно-историческим наследием. До 2008 года включительно развитие туризма в Костомукше происходило на поступательной основе, исходя из востребованности того или иного направления.

В условиях финансово-экономического кризиса в 2009 году резко сократились турпотоки в целом по России: расходы на оплату туристских услуг одними из первых были исключены из бюджетов значительного числа семей ввиду того, что данные услуги не относятся к услугам первой необходимости.

Несмотря на кризисную ситуацию 2009 года, Советом депутатов Костомукшского городского округа, администрацией велась кропотливая работа по развитию туристической деятельности на нашей территории и к 2015 году территория пришла с достаточно хорошими результатами по строительству новых гостиниц, с вложением частных инвестиций и реставрацией уже имеющегося фонда, строительства новых частных кафе и ресторанов и иных мест развлечения.

Ниже приведены 2 таблицы, в которых приведен весь перечень гостиниц в районе г.Костомукша с указанием количества предлагаемых мест и вложенных инвестиций за период с 2008г. по 2014г.

Таблица 2. Анализ рекреационных возможностей г. Костомукша период 2008-2014гг.

Гостиница, турбаза, гостевые дома, санатории, профилактории	**2008 год**	**2009 год**	**2010 год**	**2011 год**	**2012 год**	**2013 год**	**2014 год**	**ИТОГО мест**
«Фрегат»	96	100	125	125	125	125	125	125
«Подкова»	35	65	65	65	65	65	65	65
«Горняк»	-	-	150	150	150	150	150	150
«Венехъярви»	20	20	20	20	20	20	20	20
«Нагеус»	20	20	20	20	20	20	20	20
«Айна»	26	26	26	26	26	26	26	26
«Мыс Подснежников»	-	-	8	8	8	8	8	8
«Хозяюшка»	15	20	21	24	30	35	38	38
«Дом Рыбака» ООО «Котиранта»	-	-	-	6	6	6	6	6
Гостевые дома д. Вокнаволок	-	-	60	60	60	60	60	60
«Норд» гостиница	-	-	-	-	-	-	24	24
Мотель Скандинавия	38	-	-	-	-	-	-	38
Гостевой дом «ЛИ»	6	6	-	-	-	-	-	6
Хутор «Кормило»	-	-	-	50	50	50	50	50
Турбаза «Заповедный угол»	-	-	14	14	14	14	14	14
ИТОГО по году	230	257	509	568	574	579	606	606

Таблица 3. Анализ инвестиций г. Костомукша период 2008-2014гг.

Гостиница, турбаза, гостевые дома, санатории, профилактории	**2008 год**	**2009 год**	**2010 год**	**2011 год**	**2012 год**	**2013 год**	**2014 год**	**ИТОГО Инвестиций (млн.руб.)**
«Фрегат»	2,5	3,5	1,2	1,2	1,2	3,0	3,0	15,6
«Подкова»	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	20,0
«Венехъярви»	0,02	0,02	0.02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,14
«Айна»	-	-	-	1,0	0,1	0,1	0,1	1,3
«Мыс Подснежников»	-	-	-	0,02	0,02	0,01	0,01	0,06
«Хозяюшка»	1,2	0,2	0,5	0,5	0,12	0,6	0,3	3,42
«Дом Рыбака» ООО «Котиранта»	-	-	-	6,0	4,0	2,5	2,5	15,0
Гостевые дома д. Вокнаволок	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,07
«Норд» гостиница	-	-	-	-	-	20,0	10,0	30,0
Хутор «Кормило»	-	-	-	20,0	5,0	2,0	3,0	30,0
Турбаза «Заповедный угол»	-	-	4,0	1,0	0,02	0,03	0,03	5,08
ИТОГО по году	6,73	4,73	8.73	32,75	13,49	31,27	22,97	120,67

Цель, поставленная «Программой развития туризма 2008-2012г.г.» достигнута путем решения следующих задач:

1.развития туристской инфраструктуры, прежде всего гостиниц и мест размещения коттеджного типа;

2.поддержки малого предпринимательства в сфере туризма;

3. создания системы рекламно-информационного обеспечения туризма;

4. вовлечения в туристский оборот всех имеющихся на территории округа исторических и природных достопримечательностей;

5.подготовки профессиональных туристских кадров;

6. продвижение турпродукта г. Костомукши на международные рынки;

7.участия в международных проектах по развитию туризма.

Снижение поступлений от туризма объясняется значительной ролью активного туризма в туристской деятельности на территории г. Костомукши, что при недостаточной обеспеченности средствами размещения эконом - класса приводит к более существенному перераспределению туристского потока в сторону роста доли туристов, организующих свой отдых самостоятельно, с уменьшением спектра туристских услуг

Для увеличения въездного туристского потока в Костомукшу, необходимо решить следующие задачи:

1.Транспортная доступность территории округа

2.Снизить высокие издержки на строительство туристских объектов на удаленных от производственных площадок и как следствие отсутствие инженерно-технической инфраструктуры

3. совершенствование качества туристского обслуживания

4.недостаточная межведомственная координация в вопросах развития туризма и смежных отраслей;

5.сложные и длительные процедуры получения в аренду земель лесного фонда для осуществления туристско-рекреационной деятельности;

В целом успешное туристское освоение территорий в значительной степени зависит от состояния и планов развития смежных секторов экономики и социальной

сферы – транспорта, связи, торговли, дорог, музеев, развлекательных, медицинских, финансовых и других услуг, согласованности стратегий и планов их развития с потребностями формируемой опережающими темпами туристской индустрии.

Участие в 12 туристических проектах международной программы ENPI – Karelia,существенно помогло продвижению Костомукшского городского округа на международный рынок. Костомукша была дважды представлена международной выставке в Хельсинки в 2013 -2014 гг.

Участие в выставке «Отдых» в Москве рамках проекта «Белая дорога» - был пробным мероприятием для нашего города. Москвичи активно интересовались нашими туристическими возможностями и транспортной составляющей.

Туроператоры Костомукши и предприниматели, предоставляющие услуги размещения, питания, несмотря на жесткую конкуренцию активно разрабатывают новые туристические пакеты. В течении всех новогодних каникул ООО « Котиранта» работало на площадках Вуокатти (Соткамо) предлагая Костомукшу , как туристически активную точку. Какие же виды туризма может предложить Костомукшский городской округ:

- Экологический и познавательный (данный вид туризма имеет особую социальную значимость для жителей городской местности);

- промышленный туризм (данный вид туризма в настоящее время один из самый мало развитых, однако именно промышленный туризм является действенным механизмом продвижения на внешний рынок товаров местных производителей);

- этнический (данный вид туризма имеет особую значимость для сохранения, развития и поддержания традиций и культуры северных карелов.

- рыболовный и охотничий (благодаря наличию разнообразных лесных и богатых водных ресурсов данный вид туризма является достаточно перспективным);

- рекреационный, детский и семейный туризм (данный вид туризма играет важную социальную и воспитательную роль, На территории Костомукшского городского округа имеется хорошая основа для развития данного вида туризма);

- санаторно-оздоровительный и лечебный туризм (благодаря наличию санатория профилактория «Горняк», благоприятной экологической обстановке данный вид туризма имеет значительные перспективы);

- автотуризм (ежегодно увеличивается количество туристов, путешествующих самостоятельно на личных транспортных средствах. Близость к Европе и позволяет говорить о перспективах развития данного вида туризма);

- социальный туризм (данный вид туризма играет важную социальную роль, развитие социального туризма направленно прежде всего на повышение качества жизни и качества отдыха таких категорий граждан, как люди пожилого возраста и инвалиды).

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

ООО «Хозяюшка» (ИНН 1004008612) было образовано в 1999 году индивидуальным предпринимателем без образования юридического лица Шалыгиной Галиной Даниловной. Уставной капитал общества составляет 10 тысяч рублей. Первоначально, бизнес открывался, как семейное предприятие на основе личного, собственного капитала и главным направлением был ремонт и строительство жилищ (квартир) по заказам населения.

По мере становления фирмы и возрастания конкуренции на рынке, направления деятельности предприятия значительно расширились. Поэтому было принято решение построить гостиницу в центре города. В 2007г. было построено двухэтажное здание, где 1 этаж был отдан под магазин промышленных товаров, а второй этаж под гостиницу. На сегодняшний день 1 этаж отдан под аренду другим организациям. В гостинице номерной фонд составляет 20 номеров на 38 мест. Территория гостиницы находится под постоянным видеонаблюдением, имеет собственную парковку. К услугам гостей имеется терраса. В каждом номере есть холодильник, чайник и телевизор. Завтрак входит в стоимость. Обед и ужин можно

заказать в ресторане, расположенном по соседству с отелем. В отеле имеется финская сауна. Отель предоставляет размещение с домашними животными. К услугам гостей предоставляется бесплатный Wi-Fi. В номерах есть кабельное телевидение. В отеле есть снэк-бар. Стойка регистрации работает круглосуточно, внутри установлен банкомат. Гости могут воспользоваться общей кухней, а также посетить сувенирный магазин.

Особое внимание ООО «Хозяюшка» уделяет внимание обслуживанию не только туристических групп, но и индивидуальных туристов, в том числе иностранных граждан, прибывающих в Костомукшу, как с деловыми, так и с частными целями. Фирмой налажены хорошие контакты со всеми ведущими туроператорами города и региона. В офисе фирмы организована продажа авиабилетов по всем направлениям на рейсы российских и иностранных авиакомпаний.

Основной целью малого предприятия является получение прибыли, путем осуществления собственной предпринимательской деятельности. Основная миссия ООО «Хозяюшка» - это удовлетворение потребностей населения в качественном и недорогом отдыхе. Стратегия конкурентной борьбы фирмы основана не на специализации, а на более низких издержках.

Персонал организации состоит из 6 человек - директор, старший администратор, администратор, бухгалтер, 2 менеджера по размещению. Директор и старший администратор являются профессионалами в области гостиничного бизнеса, имеют специальное образование и большой опыт работы в сфере туризма. В зависимости от должностных обязанностей менеджеры выполняют дополнительно функции прачек, а администраторы функции горничных.

Директор осуществляет общее руководство, контролирует исполнение должностных инструкций, составляет перспективный план развития, подписывает документы, проверяет правильность выполненных отчетов, заключает договора с другими фирмами, создаёт правила, нормы, ищет и реализует новые возможности.

Бухгалтерия ведется специалистом - бухгалтером, на основании договора об оказании услуг, совмещая с функциями экономиста. ООО «Хозяюшка» применяет ЕНДВ систему налогообложения. Охрану ООО «Хозяюшка» по вызову сигнальной кнопки осуществляют сотрудники ЧОП «Страж». В таблице 4 приведены основные экономические показатели гостиницы ООО «Хозяюшка » за 2014-2015 годы.

Таблица 4. Основные экономические показатели ООО «Хозяюшка»

Гостиница ООО "Хозяюшка"	2014 год	2015 год	Темпы роста (снижения) 2015 к 2014,%
Выручка от реализации услуг, тыс.руб.	17436	18792	107,8
Среднесписочная численность работающих, чел.	5	6	120,0
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.	3487,2	3132	89,8
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	643	730	113,5
Средняя заработная плата	53600	60830	113,5
Себестоимость услуг, тыс.руб.	12607,8	14214,3	112,7
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1168,2	1108,7	94,9
Рентабельность: реализации, % услуг, %	 6,7 25,8	 5,9 20,4	 88,1 79,1

Из анализа показателей Таблицы 4 видно, что выручка от реализации услуг в отчетном периоде составляет 18792,0 тыс. рублей по сравнению с аналогичным периодом прошлого года 17436,0 тыс. рублей наблюдается тенденция роста 7,8%. Среднесписочная численность работников в 2015году увеличилась на 1 человека и составила 6 человек. Среднегодовая выработка на одного работника в отчетном году составила 3132,0 тыс.рублей по сравнению с прошлым периодом 3487,2 тыс. рублей, наблюдается снижение на 11,2%. Фонд оплаты труда в 2015 году составил 730,0 тыс. рублей, по сравнению с 2014 годом - 643,0 тыс. рублей, что на 13,5% больше. Прибыль от продаж в отчетном периоде составила 1108,7 тыс. рублей по сравнению с прошлым периодом 1168,2 тыс. рублей, наблюдается тенденция снижения на 5,1%. Рентабельность услуг в отчетном периоде по сравнению с прошлым периодом уменьшилась на 12,9%, рентабельность реализации в отчетном периоде по сравнению с прошлым периодом уменьшилась на 20,9%.

В Приложении Г приведены основные экономические показатели ООО «Хозяюшка», а также процентное соотношение себестоимости услуг на предприятии и заработная плата персонала ООО «Хозяюшка»

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности оказываемых услуг предприятием

В реальных условиях учесть всех конкурентов отдельно взятого гостиничного предприятия достаточно сложно, поскольку на рынке данных услуг представлено значительное число конкурирующих предприятий, исследовать каждое из которых не представляется возможным. В связи с этим целесообразно из общего числа предприятий на рынке выделить те, которые имеют сходство основных параметров. Этот же подход можно использовать при выходе нового предприятия гостеприимства на рынок. Группа предприятий, имеющих сходные параметры, носят название «стратегическая группа». Такими параметрами могут быть: цена услуги, качество услуги, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг и т.п. На диаграмме 1 представлены основные гостиницы города в % отношении по местам размещения. В стратегическую группу будут составлять гостиница «Хозяюшка», «Норд» и «Айна». Все они находятся в центре города и оказывают примерно одинаковый спектр услуг.

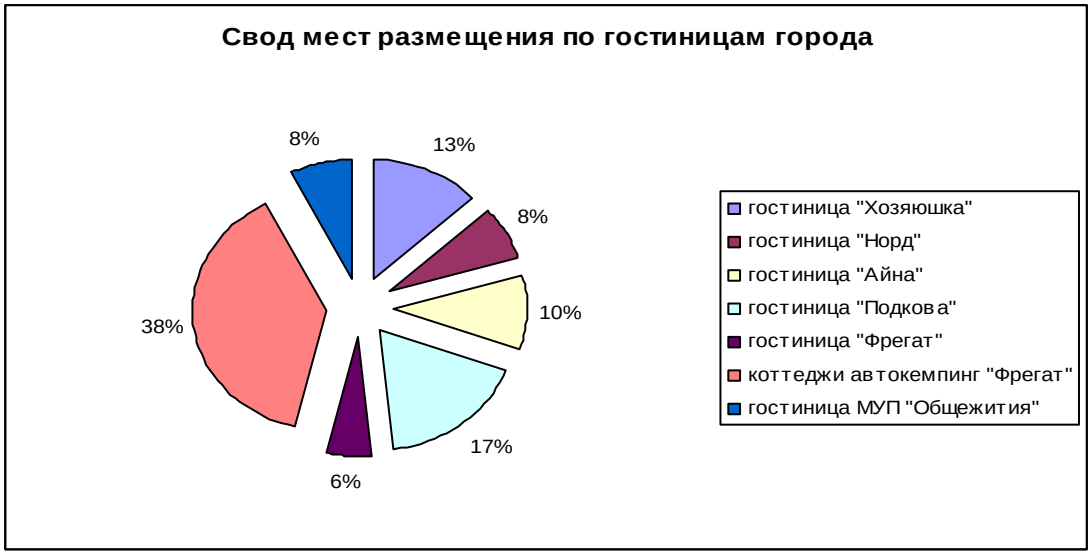
Гостиницы «Фрегат» и «Подкова» находятся за городом и предоставляют другой вид заселения - коттеджи. Другие гостиницы города являются ведомственными и предоставляют услуги для своих ведомств.

Конкурентоспособность гостиницы зависит от целого комплекса факторов, которые целесообразно классифицировать следующим образом:

- внешние факторы гостиницы (макросреда и мезосреда);
- факторы отраслевого окружения;

- факторы внутренней среды гостиницы.

Диаграмма 1. Свод мест размещения по гостиницам города



Содержание внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность гостиниц и учитывающих отраслевую специфику сферы гостеприимства приведены в Приложении Д.

Согласно теории маркетинга можно утверждать, что гостиница не может оказывать воздействие на факторы макро- и мезоэкономического уровня (она только подстраивает свою деятельность под влияние этих факторов) при формировании конкурентных преимуществ, поэтому наибольшее значение при повышении конкурентоспособности гостиниц имеют отраслевые факторы и факторы внутренней среды. Любая компания функционирует не в вакууме. В своей каждодневной практике фирма должна учитывать огромное количество факторов, влияющих на нее из внешнего окружения. Но компания не должна пассивно воспринимать действие этих факторов — она должна активно ими управлять.

Очень важно разграничить ближнее и дальнее окружение. В ближнем окружении ведется конкурентная борьба, поэтому руководители фирмы уделяют его анализу много времени и внимания.

К отраслевым факторам конкурентоспособности гостиницы относятся: гостиницы-конкуренты (качество, вид и цена предоставляемых услуг, финансовое положение, доля на рынке и рыночная стратегия); поставщики продуктов и услуг (постоянство, цены и условия, форма и скорость доставки, качество); потребители (основные клиенты, постоянные потребители - возраст, пол, доход, приверженность, желаемый уровень сервиса, методы и цель покупки); маркетинговые посредники (условия сотрудничества, надежность и постоянство, работа в высокий и низкий сезон); контактная аудитория (СМИ, финансовый сектор, государственные и муниципальные органы, общественные организации и население).

Таблица 5. Сравнительная характеристика гостиницы «Хозяюшка» и ее конкурентов.

№ п/п	Показатели	гостиница "Хозяюшка"	Конкуренты	
			гостиница "Норд"	гостиница "Айна"
1	Факторы, характеризующие гостиницу			
1.1	Репутация, имидж	Известная	Известная	Известная
1.2	Квалификация персонала	Высокая	Высокая	Средняя
1.3	Текучесть кадров	Низкая	Средняя	Средняя
2	Факторы, характеризующие производство и оказание услуг			
2.1	Средняя цена номера,руб.	3000,00	3600,00	3500,00
2.2	Ассортимент услуг	Широкий	Широкий	Средний
2.3	Качество услуг	Высокое	Высокое	Хорошее
2.4	Контроль за качеством	Постоянный	Постоянный	Постоянный
3	Факторы, характеризующие загрузку гостиницы			
3.1	Среднегодовая загрузка,%	87	83	75
3.2	Доля сданного в аренду,%	-	-	20
3.3	Среднегодовая реализация по бронированию,%	62	57	45
4	Факторы, характеризующие структуру гостей			
4.1	Доля деловых туристов,%	85	70	65
4.2	Доля корпоративных клиентов в сегменте деловых гостей, %	40	38	52
5	Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
5.1	Маркетинговая стратегия	внедрены отд.элементы	внедрены отд.элементы	внедрены отд.элементы

5.2	Каналы сбыта	индивид.,клиенты,турфирмы, корпорат.клиенты	индивид.,клиенты,турфирмы, корпорат.клиенты	индивид.,клиенты,турфирмы, корпорат.клиенты
5.3	Реклама	Недостаточная	Недостаточная	Недостаточная

Персонал гостиницы ООО «Хозяюшка» - это единая команда, так как многофункциональность и взаимозаменяемость создают в коллективе атмосферу взаимопонимания и дружелюбия. В среде таких небольших коллективов, как правило, главенствующую роль играют: кооперация всех сотрудников, коллективизм, взаимозаменяемость и благоприятный психологический климат.

Выбор в качестве базовой стратегии минимизации издержек для ООО «Хозяюшка» не случаен, он основан из-за того, что возможности дифференциации ограничены, спрос эластичен по цене; вероятность переключения потребителей услуг отеля на другие велика. Поэтому повышение качества услуг осуществляться по следующим направлениям:

- предоставление дополнительных услуг потребителям услуг;

- в будущем запланировано увеличение количества номеров.

Гостиница «Хозяюшка» выбрала для себя стратегию концентрированного роста (стратегию усиления позиции на рынке.) Характеристика этой стратегии в том, что фирма с данным продуктом на данном рынке должна завоевать лучшие позиции.

Ценовая стратегия услуг является неотъемлемой частью комплекса маркетинга, призванного завоевать целевой рынок. Поэтому ценовые факторы играют важную роль в позиционировании услуг, увязывая

уровень качества услуги с платежной способностью отдельных сегментов.

Ценообразование на услуги тесно связано с этапом их жизненного цикла. В совокупности цена конкретной услуги определяется взаимным действием трех групп факторов: индивидуальных издержек производства и сбыта, состояния спроса и уровня конкуренции на рынке.

Гостиница «Хозяюшка» определяет для себя следующий метод ценообразования: ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции, что очень характерно для большинства предприятий, работающих в сфере гостиничного хозяйства.

При этом фирмой используется манипулирование ценами на уровне рынка, ниже рыночных и выше их в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, образа продуктов, реальной или предлагаемой ответной реакции конкурентов.

Для гостиницы «Хозяюшка» определена стратегия нейтрального ценообразования. Стратегия означает установление цен на услуги примерно на уровне конкурентов, но она не означает установление цены строго на уровне цен ведущей фирмы на рынке. На данном этапе из приведенной таблицы 5 видно, что цены на однотипные услуги у ООО «Хозяюшка» ниже, чем у ее конкурентов.

Специалисты гостиничного бизнеса считают, что наиболее эффективными в настоящее время являются следующие каналы реализации гостиничных услуг:

- корпоративные агентства, реализующие номерной фонд отеля и получающие за это комиссию;

- туроператоры/агентства;

- call-центры компаний, занимающиеся обработкой заявок от туристов и передающие их в отделы бронирования гостиниц;

- глобальные системы резервирования (например, Amadeus, Galileo) или гостиничные брокеры (например, Booking.com и т.д.)

К выбору маркетинговых посредников гостиница должна подходить очень ответственно, так как от их деятельности зависит имидж отеля и эффективность продаж гостиничных услуг. Регулярно гостиница должна оценивать объем реализованных гостиничных услуг в высокий и низкий сезон продаж, исследовать предоставляемые скидки и системы поощрения и, исходя из результатов данных исследований, выплачивать посреднику вознаграждение. Основные факторы конкурентоспособности гостиничной услуги приведены в Приложении Е.

Классическим инструментом анализа факторов ближнего окружения является модель «5 сил» («5 Forces»), разработанная М. Портером[40]. Перечислим ключевые факторы, характеризующие степень остроты конкурентной борьбы в той или иной отрасли:

- Число конкурентов**.** Если в отрасли много конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для того, чтобы добиться преимущества.
- Рост отрасли**.** В условиях роста и развития отрасли место найдется для каждого. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты

[40] - Эффективность стратегии фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 2011. –стр.49

своей деятельности, — это лишить конкурирующие фирмы возможности работать.

- Степень дифференциации продуктов — возможность создания марки или уникального продукта\услуги у которой будут лояльные покупатели. Как говорил М.Портер: «…не стремитесь быть первыми, стремитесь быть уникальными!»
- Уровень постоянных затрат. Постоянные затраты — это затраты, размер которых не зависит от объемов продаж компании.

Наиболее известным приемом для оценки рыночной позиции гостиничного предприятия является SWOT-анализ. В его основу положено определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, что позволяет оценить конкурентный потенциал фирмы и круг стратегических вопросов, которые ей придется решать в дальнейшем. Название SWOT-анализа составлено из первых букв английских слов: : S (Strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities), T (Threats). Имеются в виду внутренние параметры предприятия, которые можно отнести к его сильным и слабым сторонам, и внешние возможности и угрозы. Использование этого инструмента дает возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Его идея заключается в том, что успешная стратегия должна строиться на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз. Основная цель исследования окружающей бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей для конкретного гостиничного предприятия. По определению Ф. Котлера, маркетинговая возможность — это область

покупательских нужд, удовлетворение которых, является основой прибыли компании. Однако успех компании зависит не только от соответствия её деловых возможностей основным требованиям целевого рынка, но и от того, превосходят ли они потенциал конкурентов.

К сильным сторонам гостиничной организации можно отнести: наличие необходимых финансовых возможностей; высокое качество обслуживания гостей; налаженную систему сбыта гостиничной услуги; наличие централизованных источников инвестиций; надежный профессиональный менеджмент; эффективный маркетинг; сформированный положительный имидж.

Слабыми сторонами могут быть: устаревшая материальная база и отсутствие инвестиций для ее обновления; неудачное расположение; слабая маркетинговая деятельность; недостаточно обученные кадры и невысокая культура обслуживания; невысокий уровень прибыли; неэффективное управление; неблагоприятный имидж.

К возможностям фирмы можно отнести: выходы на новые рынки или сегменты; обслуживание дополнительных групп потребителей; мероприятия по повышению уровня профессионализма персонала; развитие комплекса дополнительных услуг; эффективную рекламу; рациональное использование финансовых ресурсов гостиницы.

Угрозами следует считать: усиление позиций конкурентов; неблагоприятные изменения законодательной и регулирующей базы; спад в экономике, политические кризисы. Дальнейшие действия должны состоять в сжатии объема информации, выделении наиболее существенных факторов и формулировке основных проблем фирмы.

Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны бизнеса ООО «Хозяюшка» приведены в SWOT-анализе (Приложение Ж).

Резервы роста конкурентоспособности гостиниц, необходимо искать также во внутренних факторах, которые можно разделить на следующие три группы:

– производственно-хозяйственная деятельность гостиницы;

– особенности, специфика и качество гостиничных услуг;

– маркетинговая деятельность гостиницы.

Пути повышения конкурентоспособности средств размещения по первой группе факторов:

− на основе развития организационной культуры, мотивирования сотрудников,

− фирменного стиля, продвижении имиджа отеля на гостиничном рынке;

− совершенствование использования кадрового потенциала гостиницы путем разработки перечня требований к сотрудникам на каждом рабочем месте, определения возможностей работников, изучения степени использования кадров гостиницы;

− эффективное использование имеющихся финансовых средств гостиницы с учетом перспективных направлений деятельности;

− оптимизация организационной структуры управления отелей, четкое разграничение функций управления и ответственности между службами гостиницы;

− повышение квалификации персонала гостиницы на всех уровнях управления.

Пути повышения конкурентоспособности средств размещения по второй группе факторов:

− использование гибкой системы цен с целью максимизации загруженности отеля на основе анализа ценообразования в московском гостиничном комплексе;

− обеспечение соответствия качества оказываемых гостиничных услуг уровню отеля, его категории;

− регулярное обновление номерного фонда гостиницы, проведение текущих и капитальных ремонтов, оснащение номеров согласно требованиям категорийности отеля;

− внедрение инновационных решений, которые позволят обеспечить гостям отеля более благоприятные условия проживания;

− реализация в гостинице современных логистических систем управления транспортом, складированием и снабжением;

− соблюдение стандартов обслуживания в гостиницах, а также мер санитарной и противопожарной безопасности и т.п.;

− обеспечение безопасности туристов в гостинице и их имущества;

− расширение перечня дополнительных услуг, оказываемых в гостинице;

− повышение культуры обслуживания;

− повсеместное внедрение международных стандартов обслуживания;

− внедрение современных автоматизированных систем управления.

Пути повышения конкурентоспособности средств размещения на основе использования маркетинга в гостиницах:

− совершенствование ценообразования на основе анализа спроса и предложения, разработки систем скидок, дифференциации цен и т.д.;

− совершенствование политики продвижения гостиничных услуг на рынок, развитие разнообразных форм сотрудничества с организациями турбизнеса, СМИ,

конгресс-центрами, крупными корпорациями, международными организациями;

− дальнейшая дифференциация гостиничных услуг, ассортимента предложений для клиентов отеля в соответствии с требованиями потребителей;

− совершенствование сбытовой политики на основе постоянного контроля эффективности сбытовых каналов.

Необходимо подчеркнуть, что мероприятия только по одному из выделенных выше направлений не повысят конкурентоспособность гостиницы. Всегда, при разработке стратегических и оперативных решений необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентную позицию отеля. То есть, мероприятия по повышению конкурентоспособности отеля должны носить комплексный характер. Методика оценки конкурентоспособности гостиницы приведена в Приложении И.

В условиях развития рыночных отношений гостиничная услуга должна быть конкурентоспособной, в противном случае на нее не будет спроса или он будет очень низким. Обязательным условием конкурентоспособности услуги является соответствие цены качеству

обслуживания и рациональное использование ресурсов (минимизация затрат на гостиничные услуги) при сохранении требуемого качества.

2.3 Рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии

Конкурентные преимущества отеля формируются на основе эффективного использования имеющихся ресурсов, которые классифицируются как материальные и нематериальные. Материально-технические ресурсы, здания, земельные участки, финансирование, капитал относятся к материальным конкурентным преимуществам. Репутация гостиницы, имидж, бренд, корпоративная культура, квалификация персонала, наличие дружественной атмосферы в гостинице - это нематериальные ресурсы, но их значение ни сколько не меньше, чем материальных.

В целях дальнейшего повышения конкурентоспособности управления услугами гостеприимства требуется постоянно следить за качеством предоставления гостиничных услуг; на основе максимального учета требований клиентов и минимизации расхождения между ожидаемым и фактическим уровнем качества услуг.

Поэтому в настоящее время многие гостиничные предприятия ведут огромную аналитическую работу в области: исследования потребительского рынка, тенденций развития гостиничного бизнеса, конкурентной среды; организации постоянной связи с регулярно останавливающимися в отеле гостями, учет их вкусов и предпочтений;

контроля выполнения стандартов обслуживания гостей отеля, квалификационного уровня сотрудников отеля и т.д.

Анализ данной информации позволяет гостинице выявлять свои сильные и слабые стороны, возможности гостиниц-конкурентов, но самое главное – удерживать или выявлять собственные конкурентные преимущества. Процесс формирования конкурентных преимуществ является очень трудоемким и требует от гостиницы постоянной работы по совершенствованию своей деятельности, т.к. большинство ресурсов, которые создают конкурентное преимущество отелю, могут быть легко скопированы конкурентами с течением времени. Гостиницы стараются использовать различные методы для сохранения своих конкурентных преимуществ: источники конкурентных преимуществ, основанные на внедрении инновационных технологий рано или поздно становятся доступными гостиницам-конкурентам, поэтому сроки внедрения инноваций должны быть меньше, чем сроки их освоения и повторения конкурентами.

Источники конкурентных преимуществ, основанные на наличии у отеля высокой репутации, лояльного, профессионального персонала, эффективного маркетинга, использования эффективных систем управления являются трудно копируемыми, их освоение потребует от конкурента больших затрат и много времени. Поэтому гостиницам целесообразно сосредоточиться на развитии именно таких перспективных источников конкурентных преимуществ.

Минимизация затрат на создание гостиничной услуги при сохранении требуемого качества является условием эффективной

деятельности любой гостиницы. Также, услуга не может быть конкурентоспособной, если она не привлекательна для потребителя. Условность оценки конкурентоспособности гостиничной услуги состоит в том, что выделенные показатели носят качественный характер. По большей мере это измерение конкурентоспособности субъективно и зависит от мнений, требований, потребностей и представлений каких-то отдельных индивидов. Кроме того, качество в гостинице зависит от уровня обслуживания, понимания потребностей клиента служащими отеля, от их отзывчивости и внимательности и многих других факторов, которые могут носить случайный характер.

Поэтому, говоря об оценке качества услуг и о критериях этой оценки, необходимо подчеркнуть, что это несколько субъективная категория. Каждый параметр качества услуг может оцениваться с помощью двух величин: ожиданий потребителя и фактического качества услуг, получаемого в реальности. Образуемая между ними разницы определяет степень удовлетворенности клиента отеля, а, соответственно, и качество услуги.

Ожидания потребителей гостиничных услуг относительно их качества основаны:

– на опыте других туристов, останавливавшихся в данном отеле;

– на потребностях и запросах самого потребителя исходя из личностных и поведенческих характеристик;

– на опыте прошлых лет, когда потребитель уже раньше проживал в данном отеле, и гостиница произвела на него приятное впечатление;

– на основе сведений и рекламы из СМИ и Интернета.

В ходе проведенного исследования были выявлены слабые и сильные стороны гостиницы ООО «Хозяюшка». В ходе исследования было выявлено, что рынок гостеприимства является привлекательным и прибыльным в городе Костомукша и это доказывает появление новых конкурентов на рынке, таких как гостиница ООО «Норд». Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке и завоевать большую часть доли рынка автор предлагает следующие рекомендации руководству ООО «Хозяюшка»:

1. Усовершенствовать политику сбыта - зарегистрироваться в социальных сетях и предлагать рекламу своих услуг. В настоящее время социальные сети играют огромную роль в продвижении товаров и услуг. С другой стороны они являются малозатратными и более эффективными в распространении рекламы и продвижения услуг. Следующим этапом совершенствования использования Интернет-технологий является проведение рекламной кампании сайта в Интернете, ориентированной на потенциальную аудиторию фирмы. Необходимо сделать на официальном сайте фирмы переключатель на английский и финский (ближайший сосед) языки. Также следует учесть, что после создания сайта необходимо ежедневно сопровождать и по возможности обновлять данный ресурс. Автор предложил руководству делать блиц-опросы в социальных сетях для выявления мнения и пожеланий подписчиков, чтобы фирма могла знать и быстро реагировать на запросы клиентуры.

2. Реагировать на прежние отзывы и пожелания клиентов и тем самым улучшать качество оказываемых услуг. Автором исследования были проанализированы все отзывы клиентов гостиницы ООО «Хозяюшка» и поэтому руководству гостиницы было предложено:

-Учитывая пожелания клиентов гостиницы создать комнату-кафе, где постояльцы смогут посидеть вместе или приготовить еду;

- Улучшить шумоизоляцию отдельных номеров гостиницы;

- На низких потолках повесить предупреждающие знаки, желательно со светящейся лентой в темноте;

- Разнообразить меню завтрака и сделать на этаже кнопку вызова персонала для обновления и пополнения меню;

- В будущем подумать о приобретении бильярда и улучшить досуг постояльцев. Кроме этого закупить и иметь в резерве комплекты различных игр для детей и взрослых (конструкторы, эрудит, шахматы, шашки, нарды, дартс и т.д.).

Просчитаем, выгодно покупать бильярд или нет. Самое главное это то, что необходимо будет выделить место под установку бильярда приблизительно около 15 квадратных метров. Это возможно сделать в холле гостиницы на первом этаже, но при этом надо выбрать такие часы игры, чтобы не мешать другим постояльцам отеля. Стоимость одного комплекта бильярда составит около 50000 рублей. Предположим, что в день на нем будут играть 4-6 часов. Плата за 1 час игры пусть будет составлять 500 рублей. Таким образом, за 1 день за 4 часа сумма будет составлять 2000 рублей, а за месяц 60000 рублей, что окупает стоимость вложенных средств. Даже если в день будут играть всего 1 час или в месяц только 30 часов, то окупаемость вложений будет такая же через 4 месяца и составит 60000 рублей. Следовательно, покупая бильярд, гостиница ООО «Хозяюшка» не только улучшит качество оказываемых услуг, но и введет в арсенал дополнительную услугу, которой нет у конкурентов.

3. Участвовать для продвижения и повышения имиджа фирмы в различных городских и региональных мероприятиях. В городе часто проходят различные международные фестивали и концерты, и поэтому в это время необходимо проводить рекламные акции, привлекать местные СМИ и журналистов для освещения деятельности гостиницы.

4. Сформировать набор скидок для постоянных клиентов, а также групп с детьми. Установить одну цену за номер в гостинице, как на сайте бронирования, так и при личном обращении.

5. Самым важным для любой фирмы в бизнесе являются ее персонал и его профессионализм. Так как гостиница расположена в приграничной зоне, то сюда

приезжают и часто посещают ее гости из Финляндии, Швеции и других зарубежных стран. Поэтому персоналу просто необходимо знать английский язык.

Специфика услуг гостеприимства является такой, что большинство из сотрудников гостиницы работает в службах, которые непосредственно соприкасаются с гостями, и от их профессионализма, мастерства зависит качество и тем самым, конкурентоспособность гостиничных услуг. Исследование показало, что значительными преимуществами (которые трудно скопировать конкурентам), которые обеспечивают конкурентоспособность отеля, являются: способность сотрудников быстро и гибко реагировать на потребности клиентов, постоянно учиться и совершенствоваться, наличие навыков преодоления конфликтных ситуаций, устойчивость к стрессам, вовлечение в процесс создания конкурентоспособных услуг гостеприимства. Требование непрерывного обучения и самосовершенствования связано с тем, что наличие профессионального образования является уже недостаточным, и все время необходимо обновлять свои знания и умения в связи с быстрым изменением условий окружающей среды и требований клиентов, а также совершенствованием технологий обслуживания в гостиницах. Поэтому необходимо на регулярной основе проводить подготовку и переподготовку кадров, постоянно проводить для персонала курсы повышения квалификации.

В связи с этим, необходимо провести профессиональные и языковые курсы для персонала гостиницы, ведь высокий профессионализм персонала позволит повысить качество обслуживания клиентов и увеличит уровень конкурентоспособности услуг отеля.

6. Администрации гостиницы запланировать поездку по обмену опытом в гостиницу такой же категории в Финляндии. Необходимо отметить, что всего в 30 километров от города, расположен пограничный переход «Люття» в Финляндию. Поэтому в нашем городе часто с визитами посещают иностранные граждане. Надо наладить контакты и давать информацию о своих дополнительных услугах гражданам Финляндии в местных бесплатных газетах.

7. Руководству ООО «Хозяюшка» ежемесячно, особенно в своей стратегической группе, проводить анализ конкурентов в городе - изменение политики цен, качество услуг, разбирать и сравнивать дополнительные услуги конкурентов. Это необходимо для определения ценовой политики и выработки стратегии фирмы в будущем.

8. Более тесно контактировать с турфирмами города и региона, чтобы быть в курсе оригинальных предложений по организации 1-2 дневных тур-пакетов для гостей города. Сегодня особенно быстро развивается экологический туризм. На территории города есть Костомукшский заповедник. Поэтому желательно заключить договор о сотрудничестве с персоналом заповедника, для проведения экологических туров по заповеднику для гостей гостиницы. Все это рекламировать на сайтах и предоставлять как дополнительную услугу для гостей отеля.

9. Подумать о введении материального и нематериального стимулирования персонала гостиницы за качество работы и проявленную инициативу. Ввести книгу отзывов и пожеланий для гостей гостиницы, а также оставлять анкету в номерах об оценке уровня обслуживания, доброжелательности и профессионализма персонала гостиницы. Раз в неделю проводить совместные совещания среди всего персонала для создания единой команды и благожелательного психологического климата в коллективе. К сожалению, в России сложилась практика, когда администрация не всегда уделяет внимание созданию обратной связи между руководством и сотрудниками отеля. А именно сотрудники видят многие мелочи, из которых складывается мнение у гостей гостиницы об оказываемых услугах. Именно персонал отеля контактирует с гостями и знает все их просьбы, пожелания и замечания. Поэтому очень важной задачей является установление обратной связи между руководством и персоналом гостиницы. Поэтому

необходимо проводить совместные встречи, совещания, где ставить вопросы о состоянии дел в гостинице, высказывать предложения по инновациям и улучшениям, устранение недостатков в качестве предоставляемых услуг, и иногда, если возможно, приглашать экспертов со стороны.

10. Выпустить визитки с логотипом гостиницы и оставлять их на выставках, встречах, конференциях, раздавать клиентам, персоналу турфирм.

11. В ближайшем будущем сделать пристройку к основному зданию на 5 двухместных номеров. Гостиница «Хозяюшка» изначально выбрала стратегию концентрированного роста (стратегию усиления позиции на рынке), т.е. это означает, что фирма с данным продуктом на данном рынке должна завоевать лучшие позиции. ООО «Хозяюшка» станет лидером среди своей стратегической группы и увеличит свою долю на рынке в процентном отношении. Сильная стороны фирмы в том, что у нее есть профессионалы в строительстве и ремонте. Есть достаточно своих финансовых средств для возведения еще 5 дополнительных номеров. Причем для этого не надо будет тратиться на подведение различных коммуникаций, так как все уже было заранее рассчитано при первоначальном строительстве для увеличения объема и введения дополнительных номеров. К сожалению, автору исследования не дали посмотреть и ознакомиться с бухгалтерией и балансовым отчетом ООО «Хозяюшка», мотивируя это коммерческой тайной фирмы. Но даже проведя предварительный подсчет по примерным затратам в этой отрасли видно, что проект будет эффективным и выгодным. В конце

постройки ООО «Хозяюшка» будет иметь лидерство в своей стратегической группе, предоставляя 25 номеров на 48 мест.

Предположим, что стоимость первоначальных затрат на строительство составит 10 миллионов рублей. Рассчитаем срок окупаемости строительства при введении в строй новых 5 номеров гостиницы. Пусть среднегодовая загрузка составит 60% . Тогда выручка от 5 номеров в месяц, при цене номера 3000 рублей в сутки, составит 270000 рублей. При постоянных затратах 15000 в месяц и 15% переменных затрат от выручки, прибыль составит 214500рублей в месяц. Срок окупаемости строительства составит 3,9 лет. Для гостиничного бизнеса это является хорошим показателем. Ниже приведена таблица 6 расчета срока окупаемости строительства с различными показателями. В зависимости от увеличения переменных или постоянных затрат сроки будут изменяться.

Таблица 6. Срок окупаемости строительства

Кол-во номеров	5	5	5	5	5	5	5	5
Цена в сутки за 1 номер, руб.	2500	3000	3500	4000	4000	4000	4000	4000
Выручка при 60% заполнении в месяц	225 000	270 000	315 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Пост.затраты	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	20 000	20 000	24 000
Перем.затраты %	15	15	15	20	40	40	60	60
Перем.затраты	33 750	40 500	47 250	72 000	144 000	144 000	216 000	216 000
Прибыль за 1 месяц	176 250	214 500	252 750	273 000	201 000	196 000	124 000	120 000

Первоначальные затраты, руб.	**Срок окупаемости строительства**							
10 000 000								
в месяцах	56,7	46,6	39,6	36,6	49,8	51,0	80,6	83,3
лет/годы	4,7	3,9	3,3	3,1	4,1	4,3	6,7	6,9

Главным оценочным показателем деятельности коммерческого предприятия является прибыль. Прибыль более эффективно выполняет задачу распределения ресурсов среди альтернативных видов производства. Предприниматели всегда стремятся извлечь прибыль и избежать потерь.

Общая прибыль = валовой доход — издержки производства;

Чистая прибыль = общая прибыль — налоги, обязательные платежи;

Экономическая прибыль = валовой доход — экономические издержки на все ресурсы.

Экономическая, или чистая прибыль – это то, что остаётся после вычитания всех издержек, как явных и скрытых издержек на заработную плату, ренту и ссудный процент, так и нормальной прибыли (заработная плата предпринимателя) из общего дохода предприятия. Появление экономической прибыли — это сигнал о том, что общество желает расширения данной конкретной отрасли. Фактически же вознаграждение в виде прибыли является не только стимулом к расширению отрасли, но и выступает как финансовые средства, с помощью которых фирмы в таких отраслях могут увеличивать свои производственные мощности. Автор уверен, что в случае реализации всех его предложений экономический эффект может составить около 10% от чистой прибыли фирмы.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель – был проведен анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия и даны рекомендации по повышению качества услуг для конкретной фирмы. На примере общества с ограниченной ответственностью «Хозяюшка», автором были разработаны предложения и рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии.

В ходе выполнения работы автор решил следующие задачи: раскрыл сущность понятия качество продукции и услуг, как основного показателя их конкурентоспособности; исследовал основные методы оценки конкурентоспособности товара и услуг на предприятии; выявил факторы, которые влияют на конкурентоспособность фирмы; охарактеризовал предприятие ООО «Хозяюшка» в сфере гостиничных услуг в г.Костомукша; проанализировал и оценить конкурентоспособность оказываемых фирмой услуг; разработал рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии.

Данная работа имеет практическую направленность, так как в ходе исследования деятельности ООО «Хозяюшка», автором было сделано много предложений для руководства фирмы по повышению качества и конкурентоспособности услуг на предприятии. Автор уверен, что все его предложения по перспективному развитию фирмы, не только увеличат чистую прибыль предприятия, но привлекут больше новых клиентов и усилят позиции фирмы среди конкурентов.

Предпринимательство занимает свое особое место в экономических отношениях, внедряя в них инновационные и нестандартные подходы и решения. Есть свои особые связи и направления взаимодействия предпринимательства и власти. Опыт ведущих стран современного мира доказывает необходимость наличия в любой национальной экономике высокоразвитого и эффективного малого

предпринимательского сектора. Поэтому возрождение России невозможно осуществить без развития данного сектора экономики, так как именно он является тем элементом, который ведет за собой экономическое и социальное развитие.

От опыта руководителя малого предприятия, его харизмы, целеустремленности, умения принимать ответственные решения, зависит будущее фирмы и работающего персонала. Чтобы выдержать конкуренцию, предприниматель постоянно совершенствует технологию своего производства, корректирует цену товара/услуги, их качество в соответствии с изменениями в среде его действия.

Предпринимательство занимает свое особое место в экономических отношениях, внедряя в них инновационные и нестандартные подходы и решения. Есть свои особые связи и направления взаимодействия предпринимательства и власти. Опыт ведущих стран современного мира доказывает необходимость наличия в любой национальной экономике высокоразвитого и эффективного малого предпринимательского сектора. Поэтому возрождение России невозможно осуществить без развития данного сектора экономики, так как именно он является тем элементом, который ведет за собой экономическое и социальное развитие.

С учетом сделанного исследования можно сделать ряд выводов, а именно: что конкурентоспособность гостиницы определяется на основе сравнительного анализа с гостиницами-конкурентами; при оценке конкурентоспособности гостиницы должны учитываться временные и пространственные границы анализа; конкурентоспособность гостиницы является категорией динамической, зависит от различных факторов внешней и внутренней среды и с течением времени может меняться; для оценки конкурентоспособности гостиницы необходима достоверная и объективная информация.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что конкурентоспособность гостиницы зависит от целого комплекса факторов, которые целесообразно классифицировать следующим образом: внешние факторы гостиницы (макросреда и мезосреда); факторы отраслевого окружения; факторы внутренней среды гостиницы. На факторы макро- и мезоэкономического уровня

гостиница не может оказывать воздействия (может только подстраивать свою деятельность под влияние этих факторов) при формировании конкурентных преимуществ, поэтому наибольшее значение при повышении конкурентоспособности отелей имеют отраслевые факторы и факторы внутренней среды отеля.

Особенностью малого бизнеса, как и любого другого законопослушного бизнеса, является его универсальность. То есть, развиваясь и работая в собственных интересах, малый бизнес способствует развитию экономики государства в целом. Его развитие влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест и решает многие другие проблемы. Эта деятельность в равной степени полезна как для всей экономики страны, так и для каждого гражданина в отдельности и поэтому заслуженно получила соответствующее государственное признание и поддержку.

Глоссарий

№ п/п	Понятие	Определение
1	Аутсорсинг	передача части внутренних процессов организации стороннему провайдеру услуг.
2	Бизнес-идеи	модели и алгоритмы взаимодействия организации с внешней средой, а также внутреннего обустройства организации, реализация которых обеспечивает организации приращение конкурентных преимуществ над соперниками.
3	Вторичная информация	информация, предварительно собранная другим лицом или для других целей, не связанных с текущим исследованием конкурентной среды.
4	Государственное регулирование экономики	система мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.
5	Дополнительные услуги	это вторичные услуги, которые повышают эффективность основных.
6	Дотация	денежные средства, предоставляемые государством организациям, местным органам власти, а также отдельным лицам для покрытия убытков, компенсаций потерь, сбалансирования нижестоящих бюджетов и других целей. Дотация не предполагает возврата получателем и не имеет строго обусловленного назначения.
7	Закрытая информация	информация, относящуюся к деятельности конкретной организации, составляющую ее коммерческую тайну, которая не может быть получена третьими лицами из доступных источников.
8	Имидж организации	это известность и репутация услугодателя, способного обеспечить необходимые качество и стоимость услуги.

9	Имидж товара	это сложившийся в массовом сознании потребителей образ товара, который вызывает у них ассоциации с его полезностью, известностью, престижностью и другими характеристиками.
10	Интенсивность конкуренции	степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши.
11	Информативность	это качество информации о конкурентных преимуществах услуги.
12	Информационный потенциал	совокупность профессиональной и деловой информации, имеющейся в распоряжении организации, а также технологии создания, воспроизведения, представления и защиты информации.
13	Карьерный рост	этапы профессионального и делового развития человека, каждый последующий из которых знаменует увеличение возможностей человека в деловом и профессиональном отношении по сравнению с предыдущим.
14	Коммерческая тайна	информация, имеющая действительную и потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к данной информации отсутствует свободный доступ на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.
15	Коммерческий капитал	совокупность создаваемых и подлежащих реализации товаров, алгоритмов оказания услуг, навыков выполнения работ.
16	Конкурентная карта рынка	классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.
17	Конкурентная позиция	положение организации относительно его конкурентов.
18	Конкурентная стратегия	совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться организация, если ее целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

19	Конкурентные преимущества организации	достижения в избранных направлениях деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данной организации.
20	Конкурентоспособность	способность различных субъектов рынка к успешному соревнованию со своими конкурентами, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению.
21	Критерий конкурентоспособности	качественная и/или количественная характеристика товара/ услуги, используемая для оценки конкурентоспособности.
22	Неценовая конкуренция	осуществляется за счет повышения качества товара (услуги), уровня сервисного обслуживания покупателей, а также расширения ассортимента выпускаемых товаров.
23	Основные услуги	это услуги, удовлетворяющие основные потребности.
24	Первичная информация	это информация, которую исследователь самостоятельно получает специально для изучения конкурентной среды.
25	Потенциал организации	совокупность различных ресурсов, которые находятся в распоряжении организации и пускаются ей в ход в процессе деятельности.
26	Предпринимательский потенциал	деловые способности учредителей организации, его сотрудников и менеджеров.
27	Продукт (товар/услуга)	все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.
28	Рынок	совокупность существующих и потенциальных покупателей и продавцов.

29	Субсидия	пособие в денежной или натуральной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного или местного бюджетов, а также специальных фондов юридическим и физическим лицам, местным органам власти, другим государствам, как правило, на условиях долевого финансирования целевых расходов.
30	Услуга	результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.
31	Ценовая конкуренция	предполагает соперничество между организациями посредством снижения цен на выпускаемую продукцию без изменения ее потребительских свойств.

Список использованных источников

"Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] /

1. http://www.consultant.ru/online/

Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 13.07.2015)/ Справочно-правовая система «Консультант Плюс»:

2. [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/online/

"Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ(в ред. от 13.07.2015), "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 05.10.2015)/ Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный

3. ресурс] / http://www.consultant.ru/online/

Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (ред. от 29.06.2015) ")/ Справочно-правовая

4. система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/online/

Постановление Администрации КГО от 30 октября 2015 года № 1281: О внесении изменений в постановление от 10.11.2014 г. № 1175 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Костомукшском городском округе на 2015-2020 годы» (от 31/10/2015) /[Электронный ресурс] /

5. http://kostomuksha-city.ru/index.php/ekonomika/v-pomoshch-predprinimatelyu/granty-dlya-sub-ektov-malogo-predprinimatelstva

6. Авдеев, С.В. Основы бизнеса /С.В. Авдеев, Е.А.Замедлина. - М.: Юрайт, 2012.- 190 с.

Адамчук, В.В. Экономика труда: Учебник. / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. - М.:

7. Финстатинформ, 2012. – 431 с.

Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика:

8. Учеб. пособие. – СПб.: Лениздат, 2012. – 656 с.

Ансофф ,И.И. Стратегическое управление :учебник для ВУЗов. 2-е издание, доп. и перераб. /

9. И.И. Ансофф. - М.: Экономика, 2009. – 457с.

Анурин В., Муромкина Н., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского

10. рынка. С-Пб.: ПИТЕР, 2012. – 272 с.

Балабанов И.Т., Балабанов А.И.. Экономика туризма: Уч. пособие. М.: Финансы и статистика,

11. 2010. – 174 с.

Бардовский, В.П. Экономика: Учебник / В.П. Бардовский, О.В. Рудакова, Е.М. Самородова. –

12. М.: ИНФРА-М, 2014. – 672 с.

Барышева Н.А. Отель. Гость. Практические рекомендации по содержанию отеля / Н.А.

13. Барышева, JI. В.Тарарина. — Чебоксары: Аркаим, 2011. – 175 с.

Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. / - М.:

14. Книжный мир, 2011. - 165 с.

15. Ваген Ван Дер JI. Гостиничный бизнес. Ростов н/Д : Феникс, 2011. - 412 с.

16. Ветитнев А.М. Курортное дело. М.:КНОРУС, 2014. – 528 с.

Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия.– СПб.: Лань, 2010.

17. – 446 с.

Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий

18. сферы сервиса. М.: «Дашков и К», 2011. – 446 с.

19. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2012. – 670с
20. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 224 с.
21. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
22. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. — 192 с.
23. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 384 с.
24. Исмаев Д. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг, учебное пособие. М.: МАТГР, 2012. - 184 с.
22. Зорин И.В. Квартальнов В.А. Туристский бизнес и гостиничное хозяйство - М.: Финансы и статистика, 2012. - 393 с.
23. Зорин И. В., Каверина Т. П., Квартальное В. А. и др. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: учеб. М.: Финансы и статистика, 2011. - 288 с.
24. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. — М.: Новознание, 2016. — 368 с.
25. Ковров А.В. Лояльность персонала. М.: Бератор, 2012. - 168 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. / Котлер Ф. - М.: Экономика, 2010. - 512 с.
27. Котлер Ф., БоунДж., Менкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2012- 1071 с.
28. Кусков А.С. Гостиничное дело. - СПб.: Издательский Дом «Древо», 2013. - 328 с.
29. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Ценовая политика в гостиничном бизнесе. М.:ИПФ «Талер», 2010. - 181 с.
30. Лифиц И.Ф. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Высшее образование, 2009. - 460 с.
31. Мескон М.Х. Альберт М., Основы менеджмента, Пер. С англ.- М.: Дело, 2010. - 800 с.
32. Моррис Р. Маркетинг: ситуация и примеры./ Моррис Р. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 276 с.
33. Роглев Х.Й. Основы гостиничного менеджмента - Краснодар: Кондор, 2010. - 408 с.
34. Романович Ж.А., Калачев С.Л. Сервисная деятельность: учебник. — М.: Дашков и К, 2011. - 208 с.
35. Руденко А.М., Довгалева М.А. Психология социально-культурного сервиса и туризма. — Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 248 с.
36. Сенин В.С., Денисенко А.В.Гостиничный бизнес. Классификация гостиниц и др. средств размещения. М.: Финансы и статистика, 2012. - 148 с.
37. Старобинский Э.Е. «Как управлять персоналом». Библиотека журнала «Управление 10. персоналом» издание 5-е, переработанное и дополненное - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - синтез»», 2010 - 384 с.
38. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное пособие. — М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2013. — 292 с.
39. Турковский М. Маркетинг гостиничных услуг. М., 2010. — 294 с.

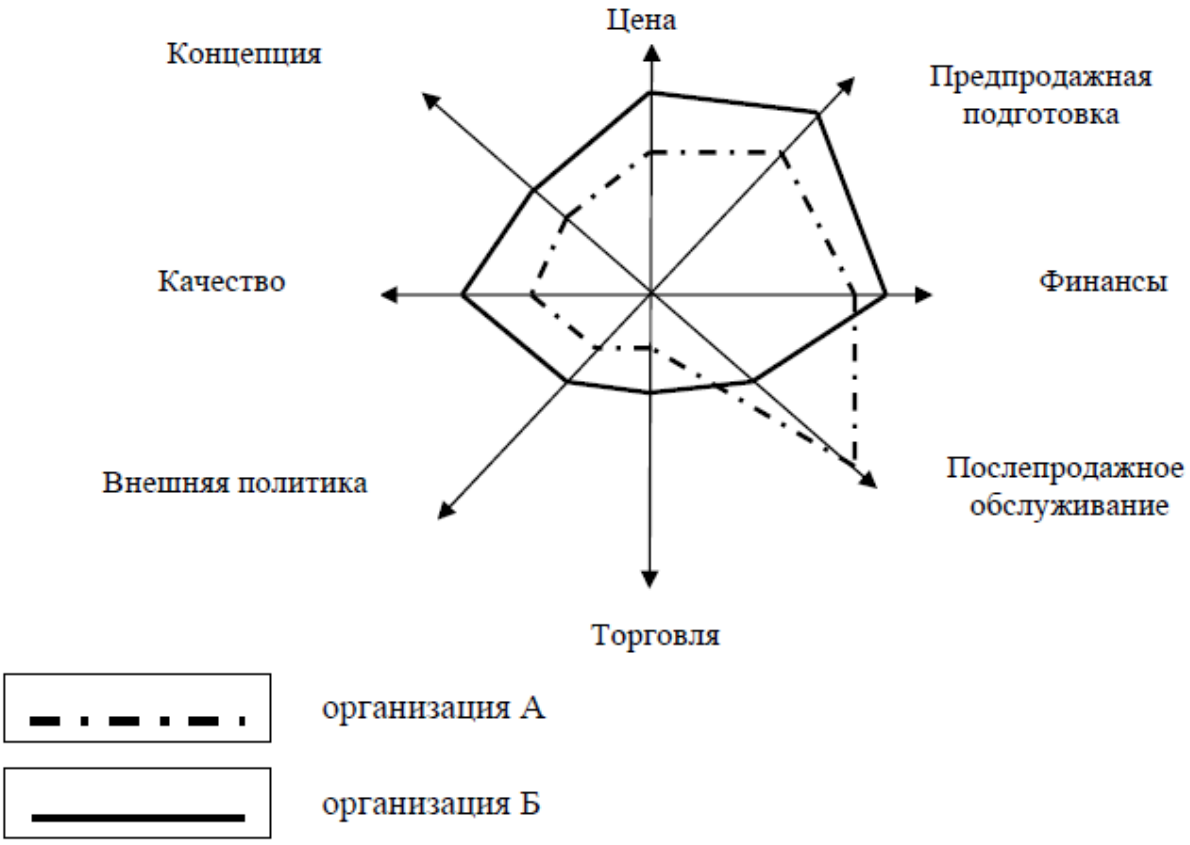
40. Уокер Дж. Введение в гостеприимство. М.: ЮНИТИ, 2010.
41. Управление качеством в гостинице. «Гриф УМО МО РФ», под ред.Скобкина С.С. М: Магистр, 2015. – 512с.
42. Харский К.Б. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2010. – 496с.
43. Хасевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика– СПб.: Питер, 2011.– 752с.
44. Царев В.В., Кантарович Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 800с.
45. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристский бизнес. М.: ЭКМОС, 2012. – 400с.
46. Экономика и организация туризма: международный туризм: учеб. пособ. / ред. И.А. Рябова, Ю.В. Забаев, Е.Л. Драчева. М., 2015. – 566с.
47. Экономика гостиниц и ресторанов: Учебное пособие для вузов (под ред. Кабушкина Н.И.) – М: КноРус, 2016. – 392 с.
48. Эффективность стратегии фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 2011. – 496с.
49. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: Учебное пособие - М.: Издательство РДЛ, 2012. - 224 с.
50. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг с гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / Под ред. В.С. Янкевича. – М.:Финансы и статистика. 2010.– 418с.
51. Программы в области экономики в г.Костомукша/ [Электронный ресурс] - http://www.kostomuksha-city.ru/index.php/ekonomika/mezhdunarodnye-proekty-i-programmy-v-oblasti-ekonomiki

Приложения

А	
Б	
В	
Г	
Д	
Е	
Ж	
И	

Приложение А

Многоугольник конкурентоспособности



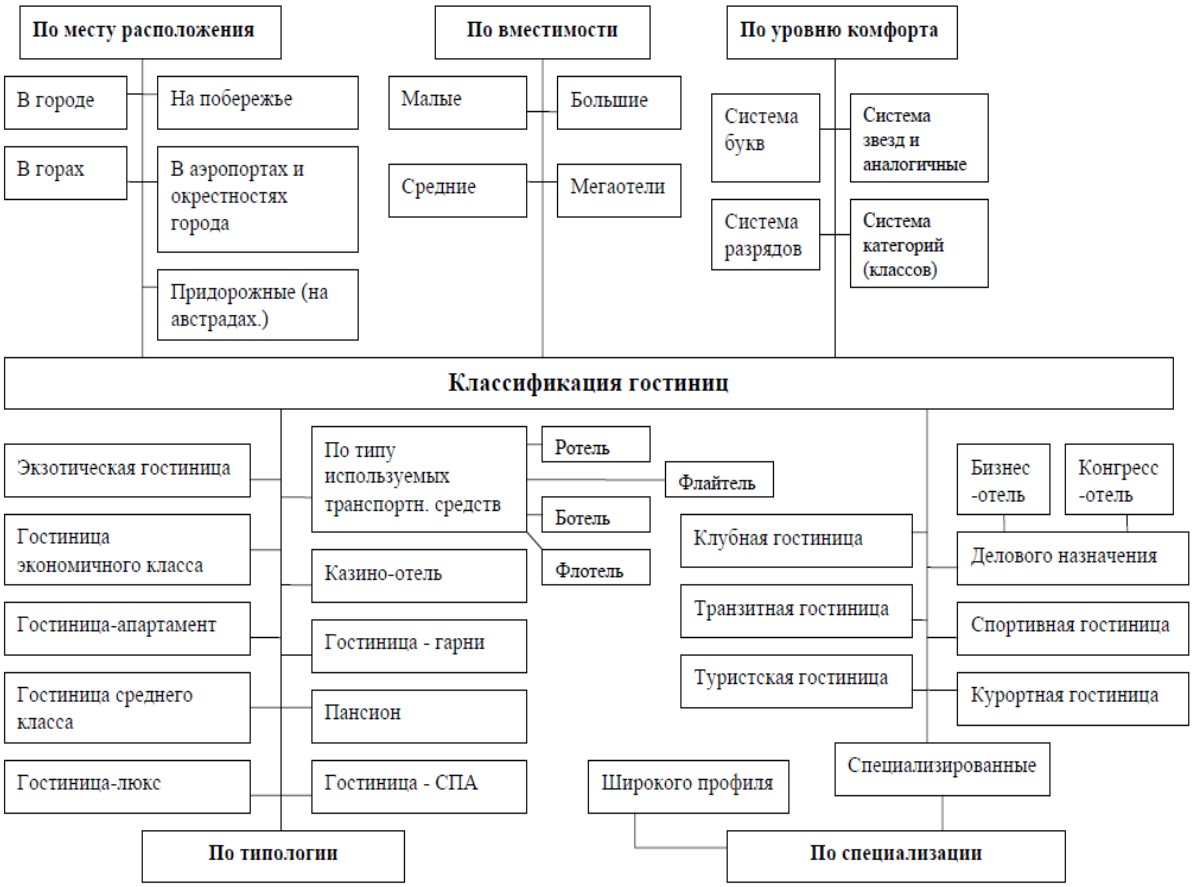
Приложение Б

Факторы конкурентоспособности



Приложение В

Система классификаций гостиниц



Приложение Г

Основные экономические показатели ООО «Хозяюшка»

Гостиница ООО "Хозяюшка"	2014	2015	Темпы роста (снижения) 2015 к 2014,%
Выручка от реализации услуг, тыс.руб.	17436	18792	107,8
Среднесписочная численность работающих, чел.	5	6	120,0
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.	3487,2	3132	89,8
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	643	730	113,5
Средняя заработная плата	53600	60830	113,5
Себестоимость услуг, тыс.руб.	12607,8	14214,3	112,7
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1168,2	1108,7	94,9
Рентабельность: реализации, % услуг, %	 6,7 25,8	 5,9 20,4	 88,1 79,1

Себестоимость услуг 2015г. (тыс.руб.)	%	Сумма
Зарплата	3,9	732,89
Эксплуатационные издержки	17	3194,64
Административные расходы	11	2067,12
Энергоносители, водоснабжение	10	1879,20
Амортизация	5	939,60
Ремонт оборудования	8	1503,36
Реклама, маркетинг	5	939,60
Страховые сборы	4	751,68
Другое	11,74	2206,18
Итого		14 214,27

Зар/плата в тыс.руб.	2014		2015	
	месяц	год	месяц	год
Директор	120	1440	150	1800
Старший администратор	60	720	70	840
Администратор	0	0	50	600
Бухгалтер	50	600	50	600
Менеджер	20	240	25	300
Менеджер	18	216	20	240
Всего	268	3216	365	4380
Сред.зарплата	53,6	643,2	60,83	730

Приложение Д

Внешние факторы конкурентоспособности гостиницы

Мезоэкономическне (региональные) факторы конкурентоспособности гостиницы	
1. Рыночная институциональная среда	количество финансовых учреждений и бирж; удовлетворение потребностей средств размещения в трудовых, материальных и др. ресурсах; наличие единой региональной информационной системы; структуры рынка гостиничных услуг
2. Экологическая обстановка, рекреационные ресурсы	качество воздушного бассейна, почвы, водных и природных ресурсов: параметры экосистемы страны и региона; затраты бюджета на поддержание экосистемы; федеральные программы защиты окружающей среды; влияние экологии на здоровье населения; экологическое состояние региона по сравнению с другими регионами; природно-климатические ресурсы: водные ресурсы: горно-лесные ресурсы: историко-культурные ресурсы
3.Развитие здравоохранения	фондовооруженность учреждений здравоохранения; прогрессивность медицинского оборудования, квалификация персонала и обеспеченность им; обеспеченность населения услугами здравоохранения; сотрудничество учреждений здравоохранения со средствами размещения
4. Наука и образование	фондовооруженность научных учреждений, учителей и преподавателей: уровень образования населения региона: наличие специальных и высших учебных заведений для подготовки и переквалификации кадров в области гостиничного дела
5. Культурная среда	степень удовлетворения потребностей населения в объектах культуры; износ объектов культуры; укомплектованность объектов квалифицированные кадрами; наличие культурно- развлекательных предприятий; привлекательность мест отдыха и достопримечательностей; наличие развитой сети экскурсионных объектов
6. Торговля и Предприятия общественного питания	наличие объектов торговли и общественного питания по видам и районам; прогрессивность и износ торгового оборудования; укомплектованность квалифицированными кадрами; соотношение цены и качества; уровень цен
7. Транспортная составляющая	степень удовлетворения погрешности населения в услугах транспорта, почтовой и телефонной связи; наличие вокзалов (ж/д, авто, авиа, морской); укомплектованность кадрами; износ транспортных средств и оборудования; состояние дорог; доступность использования услуг транспорта и связи (цена, прогрессивность)
8. Сельское хозяйство	наличие собственной сельскохозяйственной продукции; доля привозной продукции; конкурентоспособность собственной продукции; качество и цена собственной продукции
9. Строительство и промышленность	темпы развития промышленного и частного строительства; темпы строительства объектов гостиничной и туристской сферы; генеральный план развития региона и города; основные виды промышленности; доля отрасли в местном бюджете; конкурентоспособность продукции; механизация и автоматизация промышленности; износ основных фондов; стратегия развития отраслей промышленности
10. Экономическая и политическая ситуация	региональные и городские правовые акты в области гостиничного дела и туризма, в области развития предпринимательства и налогообложения, в области международного сотрудничества и инвестиционной деятельности; уровень экономического развития региона; дефицит местного бюджета; экономическая стратегическая программа развития региона; ориентация отраслей экономики на сотрудничество с гостиничной сферой

Приложение Е

Основные факторы конкурентоспособности гостиничной услуги

Фактор	Характеристика критерия
Цена	Соотношение уровня цены с ценами основных конкурентов. Эффективность ценовой политики по сравнению с политикой конкурентов.
Качество	Степень соответствия структуры и состояния номерного фонда требованиям, предъявляемым к средствам размещения определенного класса. Степень соответствия работ по оказанию гостиничных услуг требуемым нормам, нормативам их проведения действующим в гостиничном бизнесе. Уровень квалификации персонала. Уровень безопасности оказываемых услуг. Степень соответствия содержания зданий, сооружений, инженерно-технического и др. оборудования требуемым нормам, нормативам и правилам, действующим в гостиничном бизнесе.
Организация обслуживания	Уровень обслуживания. Уровень дизайна и содержательности интерьера и экстерьера гостиницы н территорий. Широта спектра дополнительных услуг. Доступность гостиницы и ее услуг (используемые системы бронирования, средства связи и т.д.). Используемые способы и методы расчетов с потребителями.
Маркетинговое окружение	Эффективность рекламных мероприятий. Разработанность и известность бренда. Эффективность каналов сбыта.

Приложение Ж

SWOT-анализ ООО «Хозяюшка»

Сильные стороны (S)	**Возможности (O)**
1. Расположение в центре города	1. Повышение квалификации персонала
2. Сформирован положительный имидж в городе, республике	2. Использование различных способов и методов ценнообразования
3. Лучшее соотношение цена-качество	3. Совершенствование структуры и состояния номерного фонда
4. Возможность он-лайн бронирования на различных вебсайтах	4. Внедрение современных технологий оказания гостиничных услуг
5. Размещение с животными в гостинице	5. Совершенствование коммуникационной политики, использование эффективных средств и видов рекламы
6. Надежный и профессиональный персонал, опыт ремонта и строительства	6. Совершенствование всех циклов обслуживания потребителей
7. Давние связи с поставщиками	7. Совершенствование ассортиментной политики и предоставление новых дополнительных услуг
8. Бесплатная парковка и Wi-Fi	8.Совершенствование сбытовой политики
9. Отдельное кафе с кухней	9. Расширение номерного фонда
Слабые стороны (W)	**Угрозы(T)**
1. Слабая маркетинговая деятельность	1. Усиление позиций конкурентов и появление новых гостиниц аналогичного класса
2. Отсутствие рекламы в достаточном количестве	2. Спад в экономике, финансово-экономические кризисы
3. Текучесть кадров	3. Повышение коммунальных услуг, электроэнергии
4. Неоптимально налажены каналы сбыта	4. Повышение налогового бремени
5. Невысокая степень ответственности	5. Жесткая визовая политика РФ в связи с европейскими санкциями
6. Отсутствие программ поощрения инициативных сотрудников	6. Неблагоприятные изменения в законодательной базе

Приложение И

Методика оценки конкурентоспособности гостиницы

