



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(бакалаврская работа)**  
**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**  
**(квалификация – бакалавр)**

**На тему «Стратегия достижения конкурентных преимуществ предприятия »**

**Исполнитель** Шелковникова Мария Игоревна

**Руководитель** к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

**«К защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой** \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы формирования стратегии конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг.....	6
1.1 Особенности конкурентоспособности гостиничного предприятия и предприятия малого бизнеса.....	6
1.2 Способы формирования конкурентных преимуществ предприятия... ..	14
2 Анализ и оценка формирования стратегии конкурентных преимуществ предприятия сферы гостеприимства.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	24
2.2 Анализ и оценка уровня конкурентных преимуществ гостиницы.....	33
3 Разработка стратегии повышения конкурентных преимуществ ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва».....	42
3.1 Рекомендации по внедрению мероприятий, направленных на повышения уровня конкурентоспособности гостиницы.....	42
3.2 Разработка стратегии по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва».....	50
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	63

## Введение

Одним из способов формирования общечеловеческих ценностей, наиболее доступным способом познания, изучения и сохранения исторического, культурного и природного наследия в XXI веке стал современный туризм [9,с.57].

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловливается необходимостью в нынешних условиях перехода к рыночным отношениям поиска лучших управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Рассмотрение способов анализа гостиничных услуг направлено на повышение уровня обслуживания и эффективности производства гостиничных услуг. Совершенствование управления это развитие новых рыночных отношений. В понимании руководителей предприятий сферы гостиничных услуг выделена необходимость постоянного улучшения обслуживания потребителей услуг, расширения спектра услуг, внедрения новейших технологий, обучения и повышения мотивации к работе персонала. Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр таких дополнительных услуг как услуги транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр.[7, с.12].

Индустрия гостеприимства является высокодоходной и динамично развивающейся сферой бизнеса, оказывающей значительное влияние на совокупную деятельность различных секторов экономики и многих российских территорий. Перспективность развития предприятий, функционирующих в индустрии гостеприимства, определяется использованием всего экономического, культурного и природного потенциала территории, обеспечением устойчивых связей с другими смежными отраслями экономики региона, а также уровнем конкуренции в данной сфере. Именно конкуренция выступает в роли своеобразного стимулятора развития бизнеса, в условиях которой организации стремятся найти пути совершенствования своей

деятельности для завоевания конкурентного преимущества. Гостиничные предприятия, фактически, в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям комплексный гостиничный продукт, в продвижении которого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию или гостиничный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства. Гостеприимство это индустрия, в которой работают миллионы профессионалов, создавая комфортный уют и комфорт для людей. В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление дополнительных услуг или услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка.

Наиболее значимым вкладом в становлении и дальнейшее развитие концепции конкурентоспособности организации сферы гостиничного бизнеса в условиях изменения экономики внесли работы И. Ансоффа, В.С.Ефремова, Р. Каплана, Дж.Б.Куинна, И.М.Лифица и др. По достоинству оценивая вклад ученых-экономистов в решение проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия, следует отметить, что многие вопросы по повышению конкурентоспособности предприятий в новых условиях, остаются недостаточно изученными. Этим обусловлены выбор темы, постановка цели и задач исследования.

Объектом исследования в работе является ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва».

Предмет исследования - стратегия достижения конкурентных преимуществ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства. В соответствии с поставленной целью в настоящей работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг;
- провести анализ и дать оценку уровню конкурентоспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»;
- разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области менеджмента и гостиничного бизнеса, связанные с тематикой работы.

В качестве методов исследования были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы, метод опроса и метод экспертных оценок.

Информационную базу обеспечения доказательности концептуальных положений, достоверности выводов и рекомендаций составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, публикации в научных изданиях и периодической печати, специальная и учебная литература, данные отчетности исследуемого предприятия, статистическая выборка и др.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В первой главе охарактеризованы теоретические вопросы качества гостиничных услуг. Во второй главе проведен анализ уровня конкурентоспособности гостиничного дома. В третьей главе разработан проект повышения уровня качества обслуживания и проведено экономическое обоснование предложений.

Объем выпускной квалификационной работы составляет 64 листа и включает 3 рисунка, 15 таблиц.

# 1 Теоретические основы формирования стратегии конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг

## 1.1 Особенности конкурентоспособности гостиничного предприятия и предприятия малого бизнеса

Как указывает в своем учебном пособии Романов В.А. «стратегия конкурентоспособности - это план управления отдельной сферой деятельности организации для завоевания сильных долгосрочных конкурентных позиций. Стратегия конкурентоспособности предусматривает как наступательные, так и оборонительные долгосрочные действия, выбираются в зависимости от ситуации на рынке. От них будущие конкурентные возможности организации и ее позиция на рынке». В формировании стратегии конкурентоспособности особое внимание следует уделять ведущим факторам в той или иной отрасли или стратегическим зонам хозяйствования (ССО). Ведущие факторы успеха - это общие для всех организаций, работающих в ОСО, факторы, реализация которых позволяет достичь устойчивых конкурентных преимуществ, успеха в данной сфере бизнеса. Среди ведущих факторов успеха различают производственные, финансовые, технологические, управленческие, маркетинговые, информационные и др. Набор ведущих факторов успеха зависит от [19, с.126]:

- характеристик отрасли;
- стадии жизненного цикла отрасли;
- средств конкурентной борьбы.

В последнее время для гостиничных предприятий становится все более актуальным фактор дополнительных услуг. По мнению многих экспертов, более подробнее о которых говорится в первой главе, именно интересные, креативные, оригинальные, но, тем не менее, полезные для потребителя дополнительные гостиничные услуги являются наиболее привлекательными для клиентов гостиницы. Для того, чтобы создать такие востребованные дополнительные услуги необходимо проанализировать большое количество

разнообразных факторов. Непрерывный рост конкурентоспособности гостиничного предприятия требует постоянной работы, как творческой, так и аналитической для того, чтобы создавать новые интересные услуги, прекращать производство убыточных устаревших услуг и усовершенствовать востребованные существующие. Во время всего этого процесса непрерывного обновления главное не потерять уникальную атмосферы самой гостиницы, так как сама по себе атмосфера гостиницы может быть важным критерием ее конкурентоспособности. По сегодняшним формальным стандартам гостиница представляет собой общественное средство размещения. В зависимости от полученной категории гостиница должна осуществлять комплекс дополнительных услуг. Задача менеджеров состоит не только в обеспечении гостей размещением, но и поддержании уровня качества и ассортимента услуг, предоставляемых гостиничным предприятием.

Конкурентоспособность малого и среднего бизнеса - это способность быть гибким, быстро адаптироваться под постоянные изменения внешней среды с целью увеличения или сохранения своей позиции на рынке. Актуальность изучения способов повышения конкурентоспособности, прежде всего, заключается в том факте, что одной из главных задач конкурентоспособности является достижение и удержание лидирующих позиций на рынки с целью максимизации прибыли. Перспективность повышения конкурентоспособности малого бизнеса заключается в положительном влиянии, который он оказывает на политическую и социально-экономическую сферы общества того или иного государства.

Многие подчеркивают, как быстро малый бизнес может среагировать на события в обществе: изменить цену продукта, поменять ассортимент, найти нового поставщика с более выгодными условиями. Именно малый и средний бизнес помогает стабилизировать ситуацию в стране, которая возникает в результате кризиса. Таким образом, конкурентоспособность-залог успеха продавца и его товара на рынке. В свою очередь, задача любой организации состоит в решении проблемы конкурентоспособности [5,с.203].

Конкурентоспособность предприятия сегодня - это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [8,с.19].

Набор факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий гостиничного хозяйства, оказывается столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора данных по этим факторам, их обработки и идентификации для полной диагностики уровня интенсивности конкурентной борьбы на данном рынке.

Сегодня для гостиниц наиболее значим фактор дополнительных услуг, как фактор повышения конкурентоспособности дополнительных услуг, т.е. создания новых гостиничных услуг, наличие которого демонстрирует конкурентоспособность гостиницы. Практика показывает, что повышение конкурентоспособности - это процесс творческий, сопряженный с анализом огромного количества факторов, требующий на свою реализацию определенных средств, так под повышением конкурентоспособностью понимается создание новых дополнительных гостиничных услуг или конкурентоспособный продукт [1,с.38].

Повышение конкурентоспособности гостиницы предполагает введение новых элементов, закрытие старых, модернизацию существующих. Иначе говоря, обновление. Но обновляя гостиницу (т.е. развивая ее), важно помнить, что каждая гостиница самобытна, и сохранить наиболее притягательные элементы этой самобытности.

Возникновение и развитие гостиничного хозяйства тесно переплетено с историей развития общества. Первые гостевые предприятия – это прообразы современных гостиниц, как и сама профессия по обслуживанию путешествующих людей, возникли в далеком прошлом - более чем за 2 тыс. лет до н.э. - в древневосточной цивилизации. Цитируя монографию Катькало В.С., можно проследить, что в более позднюю эпоху римляне строили специальные здания, отведенные для путешествующих по государственным надобностям.

Эти здания, расположенные вдоль главных дорог, можно считать прообразами постоянных дворов. Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым двигались караваны с товаром. Для организации ночлега путешественников вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения - караван-сарай (помещения для пребывания и отдыха путников), включающие, как правило, помещения для людей и загон для верблюдов и лошадей. Все это было окружено высокой стеной, защищавшей от ветра, дождя, бури, а также от грабителей и разбойников [14,с.55].

В средние века на развитие предприятий гостеприимства существенно повлияли религиозные традиции. В этот период множество людей совершали паломничество к святым местам, а пристанище путники искали, прежде всего, в монастырях и аббатствах. Церковь обязывала монастыри оказывать приют паломникам - кормить и организовывать для них ночлег. Предоставляемые монастырями бесплатные услуги путешествуящим сдерживали развитие частных предприятий размещения. Впрочем, постоянные дворы уже были и количество их росло, но пока они предлагали только кров - без стола.

Само понятие «гостиница» появилось в XVIII веке. Во Франции первоначально гостиницей именовали многоквартирное здание, в котором квартиры сдавались на месяц, на неделю и даже на один день. Скоро этот термин широко распространился и в Америке. Большинство таверн быстро переименовали в гостиницы, что, по мнению владельцев, придавало им европейский (французский) шик. Принято считать, что Соединенные Штаты Америки являются родиной большинства нововведений в сфере технического оснащения гостиниц. Потребность в гостиницах в этой стране всегда была очень велика в силу непрерывного потока эмигрантов, которые нуждались во временном размещении, а непрекращающийся спрос способствовал бурному развитию гостиничного бизнеса. Значительный вклад в развитие гостиничного дела внес швейцарец Цезарь Ритц; его имя до сих пор носит одна из самых

знаменитых и дорогих европейских гостиничных сетей, хотя сам Ритц был всю жизнь лишь наемным управляющим и не владел ни одной гостиницей. Швейцарец Ритц и американец Статлер были фанатиками гостиничного бизнеса. Они обращали внимание на самые, казалось бы, незначительные детали. В конце XIX - начале XX в. в крупных городах Европы и Америки появились роскошные (пятизвездочные в современной терминологии) гостиницы, рассчитанные на удовлетворение спроса со стороны новых миллионеров и старой знати, для которых путешествия стали модным времяпрепровождением. Несколько таких гостиниц было построено и в России, например «Метрополь» и «Националь» в Москве, «Европа» в Петербурге [11, с.12].

Гостиничное хозяйство - это одно из основных звеньев системы туристско-экскурсионного обслуживания. Среди комплекса услуг, предоставляемых туристу во время путешествия, гостиничное обслуживание занимает центральное место. Размещение, предоставление временного жилья с определенным набором других услуг входят как основная часть в любую туристскую программу, либо в каждый тур. Как сектору сферы туристских услуг гостиничному хозяйству присущи все характеристики. Сфера услуг образуется в процессе взаимодействия материальной и нематериальной сфер производства и основывается на услуге - особой потребительской стоимости труда, употребляемой не в качестве вещи, а в качестве деятельности. В материальной сфере производство услуг осуществляется на транспорте и в связи, торговле и общественном питании, заготовках сельскохозяйственной продукции и материально-техническом снабжении. В сфере нематериального производства все подразделения участвуют в производстве услуг [18, с.81].

Гостиничное хозяйство является одним из ключевых элементов системы туристско-экскурсионного обслуживания. Гостиничное обслуживание занимает центральную позицию среди пакета услуг, оказываемых туристу во время поездки. В основе любой туристической программы лежит предоставление временного проживания (размещения) [10, с.105].

При рассмотрении гостиничных услуг выделяют три уровня услуг:

- отдельные услуги и группы услуг;
- продукт «гостиница» как комплекс услуг;
- продукт «гостиница» как комплекс услуг + дополнительные услуги.

Услуга - это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Понятие «услуга» имеет универсальное значение, она нематериальна и не сохраняема, услугу нельзя измерить, ее можно только оценить. Содержание услуги размещения состоит в следующем [15,с.406]:

- во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера);
- во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы - портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

Услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного зала, конференц-зала, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуг химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и др. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия.

Гостиничные услуги рассматриваются как специфический гостиничный продукт, который покупается посредством обменных сделок, не подразумевающих владение, а только доступ к нему и его использование в определенное время и в определенном месте. В настоящее время нет однозначного толкования, а, следовательно, и применения единых терминов понятийного аппарата, что затрудняет решение как научных, так и практических задач, связанных с гостиничными услугами.

По мнению Сенина В.С. «гостиничные услуги должны максимально удовлетворять требованиям, желаниям потребителей по таким критериям, как классность гостиниц, их вместимость, месторасположение, культура обслуживания, специализация в зависимости от сегментов рынка»[21,с.15].

В большинстве случаев гостиничные услуги включают предоставление питания в средствах размещения. В этом смысле термин «гостиничные услуги» может являться синонимом индустрии гостеприимства постольку, поскольку сектор питания входит в него и не становится совершенно независимым от него. Индустрия гостеприимства - индустрия предоставления краткосрочного проживания и/или питания. В этих условиях особое значение приобретает уровень организации управленческого труда и на рабочих местах, рациональное использование рабочего времени, профессиональные знания и квалификация работников всех уровней управления в сфере услуг, социально-психологическая сторона оказываемых услуг. Гостиницей является предприятие гостиничного хозяйства, иными словами - это коммерческое предприятие, производящее и представляющее на рынке продукт, состоящий из комплекса услуг (основные услуги, услуга размещения и услуги питания). Существует три уровня услуг [13,с.188]:

- отдельные услуги и группы услуг;
- продукт «гостиница» как совокупность услуг»;
- продукт «гостиница» как совокупность услуг и дополнительные услуги.

Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должно соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории - ГОСТ РК 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»[22, с.59].

К основным тенденциям развития в гостиничном бизнесе относится активное развитие малых гостиниц. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний

уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц.

Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы в полной мере применяют персонифицированный подход к гостям, создают атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые гостиницы, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными.

Говоря о предприятиях малого бизнеса, то их конкурентоспособность заключается в способности быстро реагировать на изменения в окружающей среде и адаптироваться под них: быстро изменить цену продукта, обновить ассортимент, найти нового поставщика с более выгодными условиями. Именно малый и средний бизнес помогает стабилизировать ситуацию в стране, которые возникают в результате кризиса [17,с.113].

Другим немаловажным фактором конкурентоспособности малого бизнеса является возможность индивидуального подхода к каждому клиенту. Параметры товара могут быть адаптированы под желания клиента. Также конкурентоспособность предприятий малого бизнеса может заключаться в высокой квалификации специалистов, как следствие, такие предприятия отличаются высоким качеством сервиса.

Отличными примерами гостиничных хозяйств малого бизнеса являются мини-гостиницы, хостелы, апарт-отели. Именно на них сейчас растет спрос среди потребителей, так как такие предприятия могут предоставлять качественные услуги по размещению и дополнительные услуги по более низкой цене. Чтобы осуществить определенную конкурентную гостиничную услугу, предприятие должно иметь основные и оборотные средства. Перечисленные выше особенности конкурентоспособности гостиничных услуг оказывают влияние на формирование их цены. Как показывает практика, на уровень цен оказывают влияние следующие факторы: себестоимость услуги, уровень цен на

аналогичные услуги у конкурентов, соотношение спроса и предложения, уровень заработной платы персонала и т.п. Одной из составляющей цены является стоимость гостиничного номера. Конкурентоспособность услуги, т.е. возможность коммерчески выгодного его сбыта на конкурентном рынке, можно определить, только сравнивая товар с конкурентами-аналогами. Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособности услуги занимает сервис - при его отсутствии услуги теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем. Все рассмотренное предопределяет сложность, но вместе с тем и необходимость исследования, анализа и оценки конкурентоспособности товара. Основным направлением конкурентоспособности гостиничного предприятия является повышение эффективности эксплуатационной деятельности гостиницы за счёт улучшения услуг и предоставления новых дополнительных услуг.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможно за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих гостиниц.

Современное состояние гостиничных услуг характеризуется отсутствием реальных инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров. Производство гостиничных услуг требует высоких материальных постоянных затрат при существенно меньших переменных затратах. Особое значение для развития гостиничных услуг имеет изучение всей гостиничной индустрии, её состояния и тенденций развития.

## 1.2 Способы формирования конкурентных преимуществ предприятия

Формирование конкурентных преимуществ предприятия происходят за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, непосредственно, являются эти самые преимущества. Под деловой стратегией (бизнес-

стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким — для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг [24,с.10].

Очевидно, что, если какую-либо систему не развивать, то она начинает погибать, это также относится и к предприятию гостиничного хозяйства. Дело в том, что гостиница, система которой не совершенствуется, рано или поздно станет несостоятельной, не сможет функционировать как хозяйственная единица, так как не будет обладать всеми нужными для корректного осуществления деятельности ресурсами.

Любой анализ деятельности подобных гостиничных предприятий может показать, что на каком-то периоде своего существования их развитие не соответствовало требованиям действительности, но, несмотря на это они были удовлетворены этим состоянием, которое в свою очередь позволяло им получать неплохие финансовые результаты. Однако в наше время, когда рынок услуг, который не только сформирован, но и активно работает, разбит на сегменты, внутри каждого из таких сегментов идет жестокая конкуренция. Для сохранения хорошего уровня конкурентоспособности предприятию необходимо непрерывное развитие [1,с.204].

Процент загрузки номерного фонда и цены продажи номера влияют на доход от размещения. Основное преимущество гостиничное предприятие

достигает, когда номерной фонд используется эффективно и предлагается такой ассортимент дополнительных услуг, который сможет удовлетворить потребности как клиентов, уже проживающих в гостинице, так и клиентов с улицы. Каждая гостиница воспринимает необходимость постоянного развития номерного фонда как аксиому и работает над этим развитием в соответствии с финансовыми возможностями [22,с.57].

Положение гостиницы на рынке зависит от множества факторов, определенных самим рынком. Новый продукт, предложенный гостиницей, может поменять положение гостиницы на рынке, однако, если рынок не способен принять данный продукт, то в результате он лишь приносит убытки.

Если часть номерного фонда не используется гостиницей (низкая загрузка), то предприятие может выбрать другое развитие этого номера: уменьшение в нем количества мест, улучшение уровня оборудования (повышение категории), размещение в этом номере спортивного зала, бильярдную, оздоровительный центр и другие варианты. Выбор назначения пустующего помещения должен зависеть от нужд клиентов, которые проживают в данной гостинице или потенциальных клиентов с улицы. Менеджер, ответственный за развитие гостиничных услуг, должен установить рынок реализации продукта, прогнозируемый объем продаж, жизненный цикл, примерную цену, затраты на создание и выпуска на рынок. Данный анализ и прогноз способствует улучшению механизма управления непрерывным развитием.

Для организации индустрии туризма и гостеприимства большое значение имеют тактические факторы, влияющие на достижение конкурентоспособных преимуществ, но которым она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие компании. Анализ конкурентной борьбы организаций индустрии позволяет определить ряд основных тактических факторов, влияющих на конкурентоспособность организации сферы туризма:

- факторы, характеризующие организацию;

- факторы, характеризующие услугу;
- факторы, характеризующие обслуживание клиентов;
- факторы, характеризующие маркетинг.

Оценка степени конкурентоспособности гостиницы, т.е. выявление характера конкурентного преимущества гостиницы по сравнению с другими гостиницами, заключается, прежде всего, в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе гостиницы - лидера такой же категории в стране или за ее пределами. Именно предприятие - лидер должно обладать следующими признаками [7,с.88]:

- соизмеримостью характеристик предоставляемых услуг по идентичности потребностей, удовлетворяемых с его помощью;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует гостиница;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначены предоставляемые услуги.

Конкурентное преимущество одного гостевого дома над другим может быть оценено в том случае, когда оба гостевого дома удовлетворяют идентичные потребности постояльцев, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом отели находятся в сходных фазах жизненного цикла. Если данные условия не соблюдаются, сравнение может оказаться некорректным.

Внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции гостиницы, предлагается сгруппировать по шести наиболее значимым аспектам [11, с.36].

Для обеспечения конкурентоспособных преимуществ гостиницы сейчас требуются новые подходы к организации обслуживания постояльцев и управления, прежде всего, в инвестиционной политике, при проведении в гостинице технической реконструкции, во время внедрения новой техники и технологии, создании позитивного имиджа и фирменного стиля гостиницы. Высокая конкурентоспособность гостиницы является гарантом высокой рентабельности в рыночных условиях. Управление конкурентоспособностью

гостиницы предполагает осуществление мер по систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса. Основой конкурентоспособности являются качество и цена. Обслуживание на высшем уровне вместе с тем увеличивает привлекательность предприятия.

Таким образом, формула конкурентоспособности представляет как: Конкурентоспособность = Качество + Цена + Обслуживание. Согласно законам конкуренции в мире объективно повышается качество услуг отелей и снижается их удельная цены, отражающая отношение цены услуг к их полезному эффекту. Никто никого, кроме угрозы банкротства, в условиях конкуренции не заставляет повышать качество услуг. В результате постоянно идет процесс «вымывания» с рынка неконкурентоспособных гостиниц. Стимул к нововведениям движущей силой конкуренции. Именно на основе нововведений повышается качество услуг, улучшать их полезный эффект, расширять спектр предоставляемых услуг, тем самым добиваться конкурентного преимущества данного гостиницы или гостиничной цепи. Обеспечение конкурентоспособности услуг и гостиницы требует предпринимательского, новаторского подхода, суть которого составляют поиск и реализация инноваций.

Романов В.А. предложил формулу конкурентоспособности гостиницы: Конкурентоспособность гостиницы = конкурентоспособность гостиничных услуг + имидж (бренд)+ сегментирование, где Конкурентоспособность гостиничных услуг = Качество + Цена + Обслуживание [19,с.87].

Таким образом, основными составляющими конкурентоспособности гостиницы являются: конкурентоспособность гостиничных услуг, имидж (бренд) и сегментирование. В рыночных условиях оптимально сформированные гостиничные цепи являются более конкурентоспособными по сравнению с «одинокими» гостиницами и наиболее жизнестойкими в перспективе за счет объединения ресурсов, в частности финансовых. Значимость и характер влияния данных групп тактических факторов на

обеспечение конкурентоспособности организации индустрии туризма и гостеприимства различна. На рисунке 1.1 наглядно представлены основные факторы, активно оказывающие влияние на конкурентное преимущество развития предприятий сферы гостиничного бизнеса.



Рисунок 1 – Основные факторы конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства [19,с.108]

Факторы первой группы призваны показать характеристики самой организации. По своему составу факторы, включенные в данную группу, существенно отличаются.

Потенциал персонала организации является важнейшим фактором, характеризующим организацию индустрии туризма и гостеприимства. Для туристских и гостиничных услуг значимость этого элемента экономического потенциала организации особенно велика, поскольку от уровня профессионализма персонала, его умения работать с людьми зависит качество услуги и обслуживания клиента. Способность персонала быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в современных условиях является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности гостиничных и

туристских предприятий. В связи с постоянно меняющимися требованиями клиентов к уровню обслуживания, совершенствованием технологий оказания услуг, предприятия сферы туризма и гостеприимства должны постоянно заниматься проблемами повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала. Эта проблема в современных условиях является весьма актуальной.

Не менее важной проблемой предприятий индустрии туризма и 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 [27,с.88].

Финансовое состояние организации индустрии туризма и гостеприимства определяет ее платежеспособность, экономическую независимость и создание условий для стабильного развития. Финансовое состояние организации определяется результатами ее 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 [26,с.188].

Существенно характеризует организацию индустрии туризма и гостеприимства и влияет на ее конкурентоспособность действующая система управления. Прежде всего, это проявляется в той организационной структуре, которая выстроена в данной компании, расстановке управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления.

Важным вопросом в оценке данного фактора формирования конкурентного преимущества организации индустрии туризма и гостеприимства является наличие профессиональной подготовки руководящего состава. Немаловажное значение имеют и методы управления, т.е. способы воздействия на персонал.

Факторы второй группы отражают параметры гостиничной или туристской услуги. Потребителя гостиничных и туристских услуг, как правило, интересуют соответствие цены и качества оказываемых услуг. В последние годы наблюдается приоритет качественных параметров услуги. И все же конкурентоспособность предприятий сферы туризма и гостеприимства во многом зависит от эффективности проводимой организацией ценовой политики. Использование данного инструмента в гостиничном и туристском бизнесе сопряжено с определенным риском, так как при неумелом обращении с ним могут быть получены непредсказуемые и даже отрицательные по своим экономическим последствиям результаты [23,с.43].

В экономической литературе под ценовой политикой организации индустрии туризма и гостеприимства 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 определении влияния цены на конкурентоспособность гостиничной или туристской услуги и организации в целом следует учитывать несколько важных факторов [28,с.104]:

- место цены среди других факторов конкуренции на рынке гостиничных и туристских услуг;
- методы формирования ценовой политики организации индустрии туризма и гостеприимства;
- характер ценовой политики на новые виды услуг;
- сравнительный анализ соотношений «издержки/прибыль» и «издержки/качество» собственной организации и организаций- конкурентов.

Для средств размещения важным фактором, характеризующим услугу, является структура и состояние номерного фонда. Структура номерного фонда

зависит от уровня классности (количество звезд) гостиничного комплекса и определяется в соответствии с утвержденной распоряжением Правительства РФ 15.06.2005 № 1014-р «Система классификации гостиниц и других средств размещения» и приказом Минкультуры России от 03.12.2012 № 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи».

Учет данного фактора конкурентоспособности гостиничного предприятия предполагает выявление степени соответствия заявленного и фактически реализуемого класса обслуживания клиентов. Оказание услуг туризма и гостеприимства связано с обязательным использованием определенного оборудования и инвентаря, поэтому качество материально-технического обеспечения услуги также необходимо выделить в составе факторов, характеризующих гостиничную или туристскую услугу [29,с.51].

Одним из факторов, обеспечивающих высокое качество оказания услуг является обеспечение ее безопасности, т.е. безопасности самого клиента в путешествии, а также безопасности и сохранности его имущества. Эти параметры в определенной степени влияют и на формирование репутации организации индустрии туризма и гостеприимства, поскольку безопасность проживания - это та характеристика услуги, которая интересует большинство потребителей гостиничных и туристских услуг.

Факторы третьей группы являются весьма специфическими и характеризуют уровень и качество обслуживания клиентов. Эти параметры конкурентоспособности находятся «на поверхности». В отличие от финансового состояния организации индустрии туризма и гостеприимства, оценки кадрового потенциала и т.п. уровень обслуживания довольно просто и четко может оценить клиент.

В настоящее время в индустрии туризма и гостеприимства практикуется оказание не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. Подобное сочетание основного и дополнительного продукта создает

комплексность обслуживания, что положительно влияет на конкурентоспособность организации в целом.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг, который часто рассматривают как философию бизнеса и конкретное руководство к действию. С одной стороны, умело организованная маркетинговая деятельность дает представление о том, какие возможности он предоставляет для успешной работы в условиях конкурентного рынка. С другой стороны — отвечает на еще более важный вопрос — какие выгоды он приносит потребителям, какие проблемы позволяет им решать. Главное в маркетинге — это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач. К сожалению, российские хозяйственные руководители все еще недооценивают роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности предприятия. Руководителям организаций индустрии туризма и гостеприимства следует понимать, что маркетинг нацелен на перспективу, поэтому важно не просто исследовать и знать текущую рыночную конъюнктуру, но и предвидеть, как будет развиваться рынок в перспективе. Отсюда вытекает важность как краткосрочного, так и среднесрочного и долгосрочного маркетингового планирования.

## 2 Анализ и оценка формирования стратегии конкурентных преимуществ предприятия сферы гостеприимства

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Гостиница «Москва» ООО «Курортстройзаказчик» расположена в одном км от центра города Туапсе. Территория гостевого дома просторная, представляет собой два корпуса с кухней для самостоятельного приготовления, детской игровой зоной. Для желающих приготовить шашлык предоставляется мангал и столы для общего пользования. На территории имеется собственная автостоянка.

Номера в гостинице размещаются в двухэтажном корпусе. Весь номерной фонд оснащен хорошей мебелью, санузлом, сплит-системой, холодильником, телевизором. Холодная и горячая вода круглосуточно. К услугам гостей гостевой дом предлагает 2-х–6-ти местные номера класса комфорт, а также двухкомнатные номера люкс повышенной комфортности.

Гостевой дом объединяет в себе все составляющие для проживания во время деловой поездки или путешествия: современное техническое оснащение, сервис, ресторан и лучшие условия для отдыха. Гостевой дом «Москва» предлагает внимательный сервис и традиционный стиль жизни, великолепие и роскошь классических интерьеров гармонично дополнены царящей атмосферой комфорта. Небольшой номерной фонд предлагает своим гостям широкий спектр дополнительных услуг. Индивидуальный подход к каждому гостю, сервис высокого уровня – главная особенность. Рассмотрим организационную структуру ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» и отобразим ее на рисунке 2.1. Организационная структура - линейная - это самая простая бюрократическая иерархическая структура управления. Линейная организационная структура подразумевает управление предприятием руководителем. Такая структура для целей повышения эффективности использует следующие пункты:

- взаимодействие низших уровней структуры с высшими, через подготовку проектов и реализации их на высших уровнях структуры;
- принятие решений только руководителем;
- решение по принятии проходит все уровни структуры, ознакомление через меморандумы.

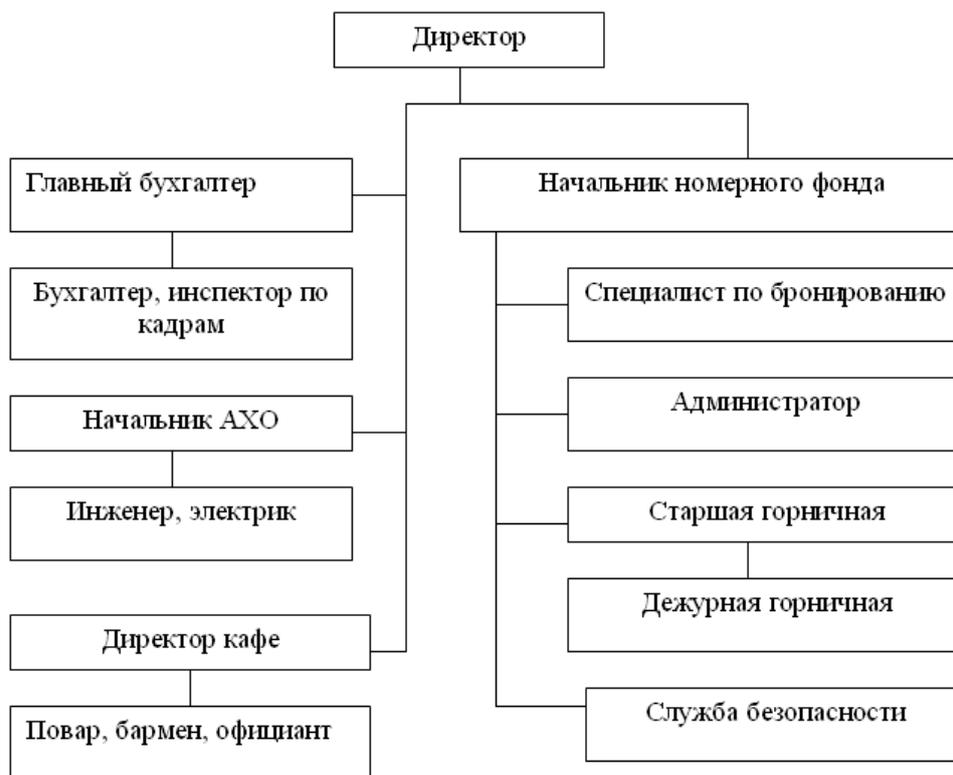


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Сотрудники имеют четкие и структурированные обязанности, которые закреплены в письменном виде (это должностные инструкции, приказы и распоряжения). Общие решения стратегического характера принимаются владельцами предприятия и генеральным директором. Стратегической целью предприятия, которая определяется самими владельцами является ориентация на прием и обслуживание в основном бизнес туристов. Гостиница «Москва» предоставляет питание своим гостям в кафе-столовой, расположенном в отеле по системе «шведский стол». Численность сотрудников на текущий момент составляет 28 человек. Гостиница «Москва» обладает собственным

имуществом, которое создано при помощи вложений учредителей и которое отражает бухгалтерский учет. Организация ведет бухгалтерский учет по упрощенной системе, имеет собственное подразделение бухгалтерии, в лице главного бухгалтера и бухгалтера-кассира.

Основным исполнителем считается – генеральный директор, именно он и главный бухгалтер несут полную ответственность за выполнение норм и требований бухгалтерского и налогового учета гостиницы «Москва». Проанализируем загрузку гостиницы за 2017 и 2018 годы (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ уровня загрузки гостиницы «Москва» по месяцам 2017 и 2018 годов

Период	Загрузка, %		Отклонения +/- %
	2017 год	2018 год	
Январь	23,00	29,31	+ 6,31
Февраль	30,20	29,5	-0,7
Март	31,00	41,94	+10,94
Апрель	39,30	38,55	-0,75
Май	62,40	41,8	-20,6
Июнь	77,68	63,77	-13,91
Июль	72,93	59,19	-13,74
Август	86,40	83,03	-3,37
Сентябрь	49,80	77,54	+27,74
Октябрь	59,10	74,33	+15,23
Ноябрь	40,20	56,81	+16,61
Декабрь	31,00	60,03	+31,03
В среднем за год	50,20	54,81	+4,61

Согласно таблице можно увидеть изменения загрузки гостиницы в разные сезоны. Наиболее успешной загрузка была в высокий сезон и межсезонье. Наибольшего пика загрузка гостевого дома в 2018 году достигла в августе и составила 83,03. Минимальная загрузка выпала на январь и составила 29,31%. Среднегодовая загрузка составляет 54,81%. Клиентская политика строиться на разделении партнеров на группы. Гостиница «Москва» сотрудничает более чем

с 20 различными туристскими агентствами и агентствами по бронированию, а так же имеет базу корпоративных клиентов. Ежегодно подсчитывается доход, который приносят различные группы гостей. В 2017 году туристские агентства забронировали всего 3513 комнато-ночи, что составляет 76,3% от всех бронирований.

Таким образом, туристские агентства являются самым активным сегментом среди всех. Корпоративные клиенты на втором месте по частоте заселения. В 2018 году они заселились на 802 комнато-ночи, что составило 17,38% от всех забронированных. А индивидуальные гости составляют самый малый процент бронирований 6,32%. В таблице 2.2 отобразим количество номеров, забронированных различными категориями клиентов ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва».

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ количества номеров, забронированных клиентами различных категорий в гостинице «Москва» за 2017-2018 гг.

Тип клиента	Комнато/ночи		Доля, %	
	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год
Индивидуальные клиенты	290	1277	6,32	29,15
Корпоративные клиенты	802	1458	17,38	33,33
Туристические агентства	1639	3513	37,52	76,3
Всего	4374	4605	100	100

Как отчетливо видно из проведенного сравнительного анализа, в 2018 году существенно увеличилось количество комнато-ночей, которые были забронированы через туристские агентства. В 2017 году их процент составлял всего лишь 37,52%, в то время как на конец отчетного 2018 года увеличился до 76,3 %. Количество бронирований за счет индивидуальных и корпоративных клиентов так же значительно выросло и составило 29,15 и 33,33 соответственно. По результатам анализа данных можно сделать вывод, что в 2018 году увеличилась общая загрузка гостиницы на 231 комнато-ночи.

Для любого гостиничного предприятия, показатель лояльности потребителей является очень важным и первостепенным. За последние несколько лет значительно возросло число статей, семинаров, посвященных теме анализа удовлетворенности потребителей. Измерения и повышение ее уровня. Это связано непосредственно с тем, что существует много проблем в самом определении понятия «лояльность клиентов». Проблемы, которые возникают, в ходе реализации программы лояльности могут возникать в трех плоскостях: организационной, технической и методологической. В соответствии с этими наиболее критичными являются, на мой взгляд, такие: организационные препятствия в реализации программы и инициатив (вкл. отсутствие сотрудников с достаточной квалификацией для управления программой).

Анализ потребителей услуг ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» показывает, что предприятие охватывает достаточно широкий сегмент рынка. В низкий сезон основную часть гостей составляют деловые путешественники (50%), люди, приезжающие в город Туапсе с деловыми целями, в командировку, в целях обучения, повышения квалификации и т.д. В высокий сезон основную массу гостей составляют туристы из других городов России и ближнего зарубежья. В низкий сезон основную долю гостей составляют граждане Российской Федерации (70%). В высокий сезон картина меняется в пользу путешественников из Москвы, Санкт-Петербурга и Ростова-на-Дону(88%). Основной услугой ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» является - предоставление мест проживания. Общая выручка от проживания в 2018 году увеличилась на 8,7% и составила 82399,5 тыс. руб. по отношению к 2017 году – 75836,6 тыс. руб. Это связано с увеличением статьи продажи через турагентства. Для продвижения своего продукта и услуг на гостиничном рынке гостиница «Москва» использует следующие инструменты: официальный сайт гостевого дома; сотрудничество с крупными системами online-бронирования. В гостевом доме используются и распространяются брошюры о различных предложениях и скидках. Эти брошюры выдаются на

ресепшен гостям при «Check-in» вместе с ключами, а так же они есть в каждом номере в информационной папке. Нельзя не отметить, что гостевой дом в своей деятельности использует следующие рекламные каналы: наружная реклама, визуальная и скрытая реклама, участие в специализированных выставках, выпуск специальных рекламных материалов в сборных буклетах, каталогах.

Позиционирование является логическим продолжением процесса сегментации и началом планирования комплекса маркетинга для выбранного сегмента рынка. Позиционирование обычно проводится в четыре этапа: определение возможных конкурентных преимуществ, на которых малый отель может позиционировать свои услуги; выявление перечня гостиничных услуг гостиниц-конкурентов, обладающих аналогичными конкурентными преимуществами; формирование оптимального набора конкурентных преимуществ, а также эффективных инструментов информирования о них потребителя гостиничных услуг; продвижение гостиничных услуг на целевой потребительский рынок. Позиционирование и завоевание прочных позиций в конкурентной борьбе за потребителя требует от малых гостиниц проведения дифференциации гостиничных услуг. Далее необходимо перейти к анализу финансовых показателей деятельности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва». Динамика финансовых показателей деятельности представлена в таблице 2.3. Как видно в 2018 году выручка уменьшилась на 5 026 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом, в связи с резким уменьшением количества продаж услуг и товаров. Данный факт является отрицательной тенденцией для ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва». Себестоимость услуг увеличилась на 9 801 тыс.руб. Это невыгодно для гостевого дома, ведь из-за данного увеличения себестоимости количество продаж уменьшается. Валовой доход в 2018 году так же заметно снижается на 14 827 тыс. руб.

Оценивая результаты деятельности гостиницы за 2018 год приходим к выводу, что общее финансовое состояние ухудшилось. Результатом деятельности в 2018 г. гостиницы «Москва» является прибыль в сумме 161 тыс. рублей, что почти в 10 раз меньше прошлого отчетного года.

Таблица 2.3 - Динамика финансовых показателей ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Показатель	2017 год	2018 год	Темп роста/ снижения, %
Выручка от продаж, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	55589	50563	- 5026
Себестоимость проданных услуг, тыс. руб.	37568	47369	+9801
Валовой доход, тыс. руб.	18 021	3 194	- 14 827
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-
Прочие расходы и доходы, тыс. руб.	17986	0	- 17 986
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	24759	3194	- 21565
Налог на прибыль, тыс.руб.	4077	3033	-1044
Чистая прибыль, тыс.руб.	20682	161	-20 521

Полученная прибыль была направлена на улучшение инфраструктуры гостиничного комплекса и расширение спектра гостиничных услуг, а именно затронуло приобретение нового оборудования в номера, увеличение заработной платы работникам, что в свою очередь повлекло за собою увеличение налоговых платежей в бюджеты всех уровней и явилось положительным результатом для оценки работы. Себестоимость гостиничных услуг снизилась по причине совершенствования организации производства и труда, а также его оплаты. Также видно увеличение коммерческих расходов на 50,1 тыс.руб., которые были направлены на обеспечение выполнения санитарно-гигиенических требований, противопожарной и сторожевой охраны,

предусмотренных правилами технической эксплуатации гостиничного комплекса.

Для получения обобщенной оценки динамики основных результатов деятельности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» можно сопоставить изменения суммы баланса с изменением финансовых результатов деятельности (выручкой от реализации продукции). Данный анализ приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ изменения валюты баланса и выручки от реализации услуг ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Коэффициент	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение +/- 2018 г. к 2016 г.
Коэффициент прироста валюты баланса	7,31	3,36	2,21	3,3
Коэффициент прироста выручки от реализации продукции	32,65	13,82	16,46	2,64

Итак, видно, что преобладает значительный спад темпов выручки от реализации, что говорит об ухудшении использования средств на предприятии по сравнению с предыдущим периодом. По уменьшению валюты баланса, можно говорить о перспективах выхода из сложной финансовой ситуации гостиницы, что заслуживает положительной оценки на рынке услуг гостеприимства.

Анализ имущественного положения гостиницы показал, что доля оборотных средств в активах увеличилась в 1,05 раза. Это связано с увеличением общей суммы активов и небольшим изменением самих оборотных активов. Износ основных средств составил всего 0,3 процента от стоимости основных средств на начало года. Собственные оборотные средства увеличился в 0,9 раза, что свидетельствует о росте ликвидности предприятия сферы гостевых услуг. Рассмотрим показатель ликвидности и платежеспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» и результаты отобразим в таблице 2.5. Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия сферы

гостеприимства за 2018 год показал, что собственные оборотные средства увеличились в 0,9 раза, что в следствие ведет к улучшению ликвидности и увеличению платежеспособности. За отчетный период коэффициент текущей (общей) ликвидности составил 17,5. При высоком коэффициенте происходит замедление оборачиваемости средств.

Таблица 2.5 - Анализ платежеспособности и ликвидности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Показатели	На начало 2018 года	На конец 2018 года	Комментарии
Коэффициент общей ликвидности	7,6	17,5	коэффициент увеличился в 0,43раза
Коэффициент средней ликвидности	6,01	14	коэффициент увеличился в 0,43раза
Коэффициент абсолютной ликвидности	5,46	13,4	коэффициент увеличился в 0,4 раза
Собственные оборотные средства (СОС)	2387	2723	дефицит СОС увеличился в 0,9 раза
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,83	0,81	коэффициент понизился в 1,02 раза

Из таблицы 2.5 видно, что коэффициент текущей ликвидности имеет высокое значение. Это связано с сокращением краткосрочных обязательств. Нормативное значение для данного коэффициента принято считать равным 2. Значение коэффициента быстрой ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии погашения дебиторской задолженности (показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности, но из расчета исключается наименее ликвидная часть оборотных активов - запасы). Он равен 14, что соответственно

также превышает норму. Коэффициент абсолютной ликвидности тоже увеличился и составил 13,4 при рекомендуемом значении 0,05 – 0,2. Таким образом, можно сделать вывод, что гостиница «Москва» обладает уровнем способности обратить свои активы в денежную наличность, но для этого необходимо время. Данные показатели говорят нам о том, что гостиница не несет убытки, но и большой прибыли пока не приносит, поэтому необходимо принимать меры для привлечения большего числа гостей.

## 2.2 Анализ и оценка уровня конкурентных преимуществ гостиницы

Анализ уровня конкурентных преимуществ и спектра оказываемых услуг ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» начнём со сравнительной характеристики услуг гостевых домов и гостиниц города Туапсе с аналогичными услугами такого же уровня. Проведем SWOT – анализ для рассматриваемого гостевого дома, рассмотрим все возможности, слабые и сильные стороны, а так же угрозы предприятия с целью определения уровня конкурентоспособности и разработки дальнейшей стратегии развития. Благодаря сильным сторонам гостевого дома появляется возможность составить достойную конкуренцию другим гостевым домам. Расширение сети отелей делает ее более значимой и узнаваемой, что отразится на популярности каждого гостевого дома из сети. Результаты анализа приведены в таблице 2.6.

Рассмотрим подробнее сильные и слабые стороны рассматриваемого ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва», а также проанализируем возможности и угрозы. Что касается сильных сторон, то к ним можно отнести следующее:

— достаточный уровень сервиса - уровень обслуживания клиентов, то есть способность удовлетворить требования клиентов и низкая ценовая политика.

К слабым сторонам стоит отнести:

— завышенные цены по сравнению с конкурентами - на рынке гостиничных услуг города Туапсе присутствует большое количество конкурентов с большей категорией звезд, но с ценами более низкими.

— отсутствие SPA-салона;

— отсутствие столовой.

Таблица 2.6 - SWOT-анализ ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

(S) СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	(W) СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Высокий уровень обслуживания; Привлекательное расположение гостиницы. Хорошее качество услуг и обслуживания Широкий ассортимент услуг	Относительно высокие цены, по сравнению с конкурентами. Слабая рекламная активность. Слабый имидж Отсутствие зависимости оплаты труда от конечного результата деятельности работников отдела бронирования
(O) ВОЗМОЖНОСТИ	(T) УГРОЗЫ
Расширение рынка сбыта; Увеличение объема продаж; Увеличение эффективности работы гостиницы за счёт расширения рекламного продвижения и открытия SPA- салона, открытие столовой	Высокий уровень конкуренции; Усиление позиции конкурентов; Недостаточное соответствие гостиницы евростандартам.

В качестве возможностей есть критерии дальнейшего развития, которые видятся в следующих направлениях:

— увеличение объема продаж; привлечение новых клиентов с помощью мотивированного персонала.

— увеличение числа постоянных клиентов за счет системы лояльности.

Что касается угроз, то для ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» они видятся в следующем:

— высокий уровень конкуренции - ведет к обострению борьбы на рынке, когда большинство гостиниц придерживается одной и той же стратегии;

— усиление позиции конкурентов - приобретение по низким ценам предприятий конкурентами; увеличение разнообразия ассортимента предлагаемых услуг, передовых технологий, плодотворных бизнес-идей.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, необходимо решить, обладает ли комплекс внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, а также решить, какие внутренние слабости (недостатки) могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Матрица связей ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Параметры анализа	О (возможности)	Т (угрозы)
S (сильные стороны)	1.2 ; 3.1; 5.5	2.1 ; 3.4; 1.3
W (слабые стороны)	2.1 ; 4.3; 1.3; 3.4	3.1 ; 2.5; 4.2; 4.3

Стремление к совершенствованию качества сервиса - один из ключевых способов получить конкурентные преимущества для отеля. Чтобы решить проблемы в обслуживании и узнать мнение гостей, можно воспользоваться методом анкетирования, как самым простым и наиболее распространенным способом [18,с.184]. Подводя итоги можно с уверенностью сказать, что сильные стороны преобладают над слабыми сторонами. Однако чтобы выжить среди огромного числа конкурентов, необходимо использовать свои возможности, стараться устранить слабые стороны, применяя новые идеи и принимая верные решения. Таким образом, функции отделов номерного фонда и отдела бронирования, выполняющих функции формирования маркетинговой деятельности гостиницы в целом сводятся лишь к использованию отдельных элементов комплекса продвижения, т.е. отсутствует комплексная система маркетинга, что конечно, не может привести к достижению высоких результатов и упрочению конкурентоспособности услуг. На основании

проведенного мониторинга внутренних источников информации, потребительских предпочтений; ассортимента услуг, расчета коэффициента использования номерного фонда и др. необходимой информации для изучения конкурентоспособности гостиничных предприятий Туапсинского района было проведено исследование. При использовании данной методики возможно использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Эта методика является наиболее универсальным средством для определения конкурентоспособности.

На конкурентоспособность продукции (услуг) оказывают влияние ее качество; стоимостные характеристики (цена, затраты потребителя); качество сервиса; имидж изготовителя; его способность соблюдать договорные сроки поставки и иные факторы. Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособности услуги занимает сервис. Хорошо отлаженный сервис помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров, повышает конкурентоспособность услуг, сам по себе является довольно прибыльным делом, а так же - это неременное условие высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя. Все рассмотренное предопределяет необходимость исследования, анализа и оценки конкурентоспособности. Основным конкурентом по ценовой политике и количеству номерного фонда для гостиницы «Москва» является гостиница «Олимп», которая так же имеет статус 3 звезды, расположена на объездной дороге города Туапсе.

Рассмотрим технические характеристики конкурирующих между собой гостиниц и результаты отразим в таблице 2.8.

Как видно из таблицы коэффициент использования номерного фонда имеет небольшие расхождения, посмотрим, как это будет выглядеть в динамике. Коэффициент использованного номерного фонда наличных мест

равен числу койко-суток, деленному на произведение единовременной вместимости и числа дней в году.

Таблица 2.8 – Сравнительный анализ технических характеристик гостиниц

Показатели	годы		
	2016	2017	2018
Количество номеров			
Гостиница «Москва»	41	41	41
Гостиница «Олимп»	25	37	40
Единовременная вместимость койко-мест			
Гостиница «Москва»	69	69	69
Гостиница «Олимп»	55	72	83
Численность размещенных лиц			
Гостиница «Москва»	2104	3576	3288
Гостиница «Олимп»	2828	2696	2624
Коэффициент использования номерного фонда			
Гостиница «Москва»	0,24	0,22	0,20
Гостиница «Олимп»	0,19	0,18	0,18

При расчете коэффициента по данным гостиниц среднее число ночевков на 1 посетителя в гостинице «Олимп» - 2,1, а в гостинице «Москва» - 2,4. Из таблицы отчетливо видна заполняемость в гостинице «Москва» выше, чем в гостинице «Олимп», это связано с тем, что сама гостиница «Москва» проводит различные акции и применяет программы лояльности для постоянных клиентов. Но у гостиницы «Олимп» есть преимущества перед конкурентами. Гостиница расположена на объездной дороге в город вблизи от основной системы транспортных коммуникаций, что повышает количество останавливающихся автотранспортных средств, направляющихся либо на Москва, либо на север. Что касается уровня проживания в номерах гостиниц категории «эконом класса», то каждая гостиница предлагает своим посетителям 4 - 6 категорий номеров. Это одноместные, двухместные номера различных категорий, а так же люксы и полулюксы.

Гостиница «Москва» предлагает своим клиентам апартаменты, которые расположены во втором здании на последнем этаже. Гостиница «Олимп» предложить этого не может. В гостинице «Москва» имеется четыре номера с

комфортными условиями проживания. В гостинице «Олимп» так же имеются два номера с повышенными комфортабельными условиями проживания, но имеется ещё и два номера оборудованных для молодоженов, в этом преимущество перед конкурирующей гостиницей «Москва». Более того, гостиница «Олимп» имеет SPA-зону, в которую входит баня, сауна и хамам.

По оценкам руководства гостиниц за период 2016 - 2018 гг. она возросла в среднем на 40%. Результаты ценового мониторинга среди гостиниц представлены в таблице 2.9. Как видим из таблицы стоимость проживания в гостевом доме «Олимп» немного выше, чем в гостинице «Москва», что делает посещение гостевого дома приемлемым для большего круга лиц. В связи с этим коэффициент использования номерного фонда выше в гостинице «Олимп».

Таблица 2.9 – Оценка стоимости проживания на 1 человека в сутки в зависимости от категорий номера по состоянию на 01.01.2018 года

Категория номера	Кол-во мест	Москва	Олимп	Отклонение, +/-
		Цена проживания, руб.		
Стандартный	Одноместный	1800	2000	-200
Стандартный	Двухместный	2000	2300	-300
Стандартный	Трехместный	2500	2500	-
Стандартный	Четырехместный	2800	2800	-
Стандарт мансарда	Одноместный	1500	1880	- 380
Стандарт мансарда	Двухместный	2000	2200	-200
Полулюкс стандартный	Двухкомнатный	3300	3500	-200
Полулюкс улучшенный	Двухкомнатный	3800	3500	-300
Люкс стандартный	Трехкомнатный	3800	4100	-300
Люкс улучшенный	Трехкомнатный	4300	4000	
Люкс улучшенный Для молодоженов	Двухкомнатный	5000	-	
Апартаменты	Трехкомнатный	-	5300	

Перечень предоставляемых услуг, как показывает проведенный в работе анализ гостиниц достаточно стандартный. В распоряжении гостей кафе, банкетный зал. Если рассматривать гостевой дом «Олимп», то в стоимость входит минимальный завтрак без применения системы «шведский стол» и парковка. В данной позиции гостевой дом «Москва» уступает своему прямому конкуренту. Оценка сравнительного параметра основных конкурентных преимуществ ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» и гостевого дома «Олимп» показала, что преимущество по предоставлению гостиничных услуг в гостинице «Олимп», гостиница «Москва» отстает, это говорит о том, что конкурентоспособность у него ниже, следовательно для поддержания своей конкурентоспособности необходимо уделить особое внимание дополнительному сервису, в частности рассмотреть вопрос об организации завтрака и продумать вопрос об открытии SPA – комплекса на территории гостиницы, которые в последнее время становятся одним из популярных направлений в привлечении посетителей и повышении доходов предприятий гостиничного хозяйства.

Как известно такой фактор конкурентоспособности как предпочтения потребителей, а именно анкетный метод, позволяет наиболее полно изучить потребительские предпочтения.

Анкетный опрос позволил сделать акцент на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня представленных услуг. Для данной оценки необходимо определить важность составляющих качества работы и важность компонентов в порядке убывания степени важности. В ходе анализа в гостиничном комплексе «Москва» было проведено анкетирование по определению степени удовлетворенности обслуживанием за данный период (таблица 2.10) .

На начало 2018 года индекс удовлетворенности обслуживанием составил 73,6% , что является очень хорошим показателем для обслуживания. Из данных можно выделить показатель чистоты в номере 91%, и 67 % - уровень сервиса, что является самым низким из всех представленных категорий.

Таблица 2.10 - Анализ удовлетворенности обслуживанием в гостинице «Москва» ООО «Курортстройзаказчик»

Критерии	Индекс удовлетворенности, %
Встреча гостей	100
Скорость и качество размещения	97
Чистота в номере	91
Скорость и качество расчета при выезде	100
Сервис в гостинице	67
Общий индекс удовлетворенности	73,6

Рассмотрим анализ удовлетворенности продуктом за этот же период (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Анализ удовлетворенности продуктом в гостинице «Москва»

Критерии	Индекс удовлетворенности, %
Оснащение номера	83
Завтрак	0
Уровень безопасности в отеле	98
Качество блюд в ресторане	78
Качество обслуживания в ресторане	78
Общий индекс удовлетворенности	70,6

Общий индекс удовлетворенности продуктом на начало года составлял 70,6 %, что вполне не плохо для гостиницы уровня «трех звезд». Как показал опрос, индекс удовлетворенности снижен по причине организации питания, которое резко снижает уровень конкурентоспособности перед гостевым домом «Олимп». Оценка показала, что именно гостиница «Олимп» имеет больше преимуществ перед гостиницей «Москва». Из полученных результатов

исследования можно сделать вывод, что на повышение конкурентоспособности влияет не географическое расположение, а качество и ассортимент предоставляемых услуг. Результаты всех проведенных анализов предполагают разработку мероприятий по повышению уровня конкурентных преимуществ. Разработка стратегии достижения конкурентных преимуществ предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности. При разработке стратегии необходимо руководствоваться следующими целями:

- сохранение имеющихся клиентов и расширение их круга за счет развития гостиничных услуг;
- постоянный контроль над мерами, принимаемыми для повышения конкурентоспособности;
- для решения задач развития гостиничных услуг необходима разработка бизнес - плана.

Таким образом, проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» на рынке предприятий гостиничного хозяйства Туапсинского района позволил выявить следующие пробелы в ведении гостиничного хозяйства: в гостинице имеются свободные площади, это цокольный этаж, подвальное помещение, в котором можно разместить либо столовую, либо культурно-развлекательный или SPA-центр. Все перечисленные выше недостатки в целом снижают уровень конкурентных преимуществ гостиницы. Для того чтобы повысить конкурентоспособность необходимо по возможности максимально в короткие сроки устранить эти недостатки.

### 3 Разработка стратегии повышения конкурентных преимуществ ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

#### 3.1 Рекомендации по внедрению мероприятий, направленных на повышения уровня конкурентоспособности гостиницы

Известно, что, если система не развивается, она в итоге погибает - это в полной мере касается гостиниц. Конечно, речь идет не о физической гибели, а о том, что гостиница может стать несостоятельной, т.е. будет вынуждена прекратить функционирование в качестве хозяйственной единицы в связи с отсутствием необходимых ресурсов для осуществления своей деятельности.

Доход от размещения в основном зависит от процента загрузки номерного фонда, которым располагает гостиница, и цены продажи номера. Основного преимущества гостиница добивается тогда, когда она эффективно использует номерной фонд и в то же время предлагает такой набор дополнительных услуг, который учитывает потребности как клиентов, проживающих в гостинице, так и клиентов с улицы. Необходимость непрерывного развития номерного фонда всеми гостиницами воспринимается как аксиома и осуществляется в соответствии с финансовыми возможностями каждой гостиницы. Приступая к ремонту, часто руководствуются установкой, что обновленные номера всегда хорошо продаются. Но даже если все сделано, верно: современный дизайн, новейшие отделочные материалы, удобная мебель и т.д., номера могут слабо продаваться. Дело в том, что в условиях современного рынка эта установка верна, может быть, только на 10%, остальное определяет рынок, в частности положение гостиницы и ее гостиничных услуг на рынке. Предлагая новый продукт, гостиница меняет свое положение на рынке, и если рынок не готов принять этот продукт, то гостиница понесет значительные убытки.

Гостиница, исходя из того, что номерной фонд должен принести ей наибольший доход за счет постоянного востребования клиентами, может выбрать направление на изменение неиспользуемого номерного фонда и

разместить там тренажерный и спортивный залы, бильярдную, дискотеку, картинную галерею, оздоровительный центр и др. Выбор должен определяться не тем, какое решение приняла конкурирующая с ней гостиница, а тем, какие услуги будут востребованы именно ее клиентами, как проживающими в гостинице, так и с улицы. Приступая к созданию новых гостиничных услуг, менеджер гостиницы должен определить рынок, на котором данный продукт будет реализовываться, предполагаемый объем продаж, его жизненный цикл, ориентировочную цену, затраты на его создание и период выпуска его на рынок. Такие требования к созданию новых гостиничных услуг исключают спонтанный характер данного процесса и предполагают наличие в гостинице механизма управления непрерывным развитием.

Одно из условий конкурентоспособности и эффективности продажи гостиничной услуги - учет видов проживания потребителя (клиента) в гостинице, именно в связи с этим стоит рассмотреть их и подумать о возможных дополнениях. Рассмотрим каждое из основных услуг:

— ночлег - наиболее распространенный вид проживания, может включать питание и напитки, а также ряд дополнительных услуг. Быстрая регистрация и выписка, чистые и комфортабельные номера, легкий доступ к точкам быстрого питания - ключевые факторы для привлечения деловых туристов на разовые ночевки;

— продолжительное проживание - сочетает деловую активность и отдых, например участники конференции или семинаров могут дополнительно продлить свое проживание для коммерческих поездок или отдыха. Для этого вида проживания обычно требуется больший диапазон услуг, чем для простого ночлега, - ресторан при гостинице, возможности для отдыха и досуга, бизнес-сервис. Дополнительные возможности, такие, как апартаменты, мини-бар, кухонные принадлежности, могут дать преимущества при обслуживании этого маркетингового сегмента;

— проживание во время переезда - этот вид становится все более важным для гостиничных предприятий, особенно для гостиниц с полным

набором услуг. В настоящее время в число услуг многих турфирм входят автобусные туры по нескольким городам одновременно. Во время переезда возникает необходимость провести ночь или отдохнуть днем в том или ином городе. Проживание в гостинице в данном случае и называется проживанием во время переезда. В таких случаях многие гостиницы предоставляют дополнительно для гостей обзорные экскурсии или услуги няни по присмотру за детьми;

— проведение свободной времени или отпуска - обычно отделяется от деловой части поездки, чаще всего происходит после того, как деловая часть завершена; нередко гость позже возвращается вместе с семьей. В большинстве случаев отдыхающие нуждаются в услугах по проведению досуга непосредственно в гостинице или рядом с ним.

Во многих западных современных гостиницах находят различные способы удовлетворения потребностей своих клиентов, такие, как организация этажей только для женщин, бизнес-этажей, этажей для VIP-гостей, центров бизнес-услуг, оздоровительных центров, специальных помещений для отдыха в номерах, введение программ для постоянных клиентов, организация гостиниц с полным набором услуг. Многие из этих способов клиенты воспринимают с большим одобрением, особенно организацию бизнес-этажей. Исключение составляют этажи только для женщин, так как многие из них предпочитают не быть столь отделенными от всех. Бизнес-этажи проектируются таким образом, чтобы обеспечить безопасную и комфортную атмосферу для проведения деловых встреч, заключения сделок, а также как место отдыха после напряженного дня. Здесь могут быть расположены клубы, уютные бары, библиотека с художественной и деловой литературой и периодикой, рабочие столы с телефонами (оплата через кредитные карточки), компьютеры, телевизоры с большими экранами.

Бизнес-центры становятся все более важными для деловых людей, которые уже ожидают их неременного наличия в гостинице. Услуги секретаря, копировальная техника, факсимильные аппараты (в номере и бизнес-

центре), компьютер, электронная почта - примеры услуг, которые сегодня предоставляются гостиницами для удобства деловых людей. Например, во многих гостиницах клиент может позвонить по телефону, продиктовать текст, а на следующий день получить свой материал в отпечатанном виде. Специальные этажи с номерами, в которых находятся, например, массажные ванны с какими-либо особенными мылом и шампунями, банными халатами; здесь предоставляются услуги по чистке и глажению одежды.

Такие услуги нуждаются в дополнительной рекламе, которая осуществляется через почтовую рассылку, пресс-релизы, объявления в специальных газетах или журналах, предназначенных для состоятельных людей.

Оздоровительные центры появились в ответ на стремление клиентов снять стресс, снижающий их производительность, желание вести здоровый образ жизни, включающий диетическое питание, регулярные физические упражнения и т.п. Бассейны предоставляются гостиницами для своих клиентов уже в течение многих лет; сегодня распространено предложение комплекса услуг для различных упражнений, а именно: теннис, разные виды тренажеров, сауны, гидромассажные ванны, а также услуги квалифицированных инструкторов или персональных тренеров [4,с.211].

Рабочие зоны с персональными компьютерами или специальными письменными столами, внедрение компьютерных систем, позволяющих видеть предварительный счет, проводить вселение и выписку клиентов через компьютер или телевизионную систему.

Предоставляются такие дополнительные услуги, как доставка копии делового журнала или газеты, доступ к каналам деловых новостей по кабельному телевидению и даже установка телевизоров и телефонов в ваннных комнатах, чтобы деловой человек мог быть в курсе событий, даже когда он только готовится встретить новый день.

Программы для постоянных клиентов представляют собой системы скидок, премий и дополнительных услуг, которые предоставляет гостиница

компаниям или отдельным клиентам, заказывающим проживание в течение определенного срока. Гостиницы должны четко анализировать затраты и выгоды от внедрения таких программ, поскольку только 2% деловых клиентов полагают, что они важны при выборе гостиницы. Ключевыми факторами все же остаются местоположение гостиницы, чистота в номерах и уровень цен.

Независимые гостиницы часто предлагают элитные услуги в рамках таких программ для наиболее значимых клиентов (5% общего числа постоянных посетителей): преимущественное право приобретения апартаментов, использование клубных комнат, бесплатная доставка в аэропорт; некоторые гостиницы предоставляют бесплатное питание для тех, кто проживает более семи суток, а также скидки в цене за номер. Им предлагаются буфет, продажа различных бакалейных товаров, бесплатные ежедневные газеты, услуги по проведению досуга. Гостиницы с полным комплексом услуг - идеальное место для деловых людей, которые постоянно переезжают с места на место и, конечно же, конкурентоспособны.

К основным тенденциям развития в гостиничном бизнесе относится активное развитие малых гостиниц. Это связано с теми предпочтениями, которые формируются у современных туристов: они хотят видеть в гостинице не только средство размещения, но и хотят в полной мере ощутить домашний уют, уникальность и неповторимость, что как раз является одной из отличительных черт малых независимых гостиниц.

На конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства влияет множество факторов, определяющих ее способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях: финансовая устойчивость и независимость, оснащение материально-техническими средствами и их износ, организация финансовой, хозяйственной, сбытовой, обслуживающей и другой деятельности.

Важной составляющей конкурентоспособности организации индустрии туризма и гостеприимства является качество ее услуг, так как привлекательность услуг влияет на выбор потребителей, которые определяют в

результате финансовую базу конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность организации указывает, насколько эффективно организация удовлетворяет потребности клиента по сравнению с другими организациями, предлагающими сходные услуги [3,с.97].

Конкурентным преимуществом малой гостиницы является индивидуальное отношение к каждому клиенту. Малые гостиницы в полной мере должны применить персонифицированный подход к гостям, создать атмосферу дома вдали от дома. Кроме того, малые гостиницы, как правило, применяют более гибкую систему скидок и обходятся клиенту дешевле, чем большие гостиницы аналогичного класса. Все это позволяет малым формам гостиничного бизнеса активно развиваться и быть конкурентоспособными.

Чтобы осуществить определенную конкурентную гостиничную услугу, предприятие должно иметь основные и оборотные средства. В этом плане гостиничная деятельность характеризуется рядом особенностей [16,с.33]:

- производство и реализация услуги не зависят от времени; гостиница должна быть постоянно готова оказать услугу. Причем вследствие сезонности, неравномерности спроса на гостиничные услуги в гостиничном хозяйстве должны быть предусмотрены резервы основных, оборотных и других средств;
- реализация гостиничных услуг не нуждается в посредниках и в создании или помощи специальных сбытовых структур;
- в производстве гостиничных услуг отсутствует незавершенное производство.

Перечисленные выше особенности конкурентоспособности гостиничных услуг оказывают влияние на формирование их цены. Как показывает практика, на уровень цен оказывают влияние следующие факторы: себестоимость услуги, уровень цен на аналогичные услуги у конкурентов, соотношение спроса и предложения, уровень заработной платы персонала и т.п. Одной из составляющей цены является стоимость гостиничного номера. Конкурентоспособность услуги, т.е. возможность коммерчески выгодного его сбыта на конкурентном рынке, можно определить, только сравнивая товар с

конкурентами-аналогами. Поскольку каждый покупатель имеет индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок. Число ее параметров зависит от вида и сложности продукта в техническом и эксплуатационных отношениях, а также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов [6,с.83].

Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособности услуги занимает сервис - при его отсутствии услуга теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем. Напротив, хорошо отлаженный сервис:

- во-первых, помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров,
- во-вторых, повышает конкурентоспособность товара,
- в-третьих, сам по себе является довольно прибыльным делом,
- в-четвертых, - это неременное условие высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.

Все рассмотренное предопределяет сложность, но вместе с тем и необходимость исследования, анализа и оценки конкурентоспособности товара. При этом исходят из того, что выпуск нового товара, в то время как прежний товар еще не исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен. Особое внимание следует уделить не столько улучшению технических параметров продукта, сколько снижению цены его потребления - как свидетельствует мировая практика, именно этот параметр зачастую становится решающим для коммерческого успеха нового товара, хотя он продается по существенно более высокой цене.

Отмечена тесная взаимосвязь между рентабельностью и долей предприятий гостиничного хозяйства на рынке: рентабельность повышается по мере увеличения рыночной доли предприятий гостиничного хозяйства. Это означает, что конкурентные преимущества, предвещая успех предприятий

гостиничного хозяйства и соответственно увеличение ее доли на рынке, в свою очередь усиливаются вследствие повышения рентабельности деятельности предприятий гостиничного хозяйства. Существенное внимание надо также обратить на фактор транспортных издержек, которые в совокупных издержках могут составить (в зависимости от вида товара) 10 - 50% и более [20,с.81].

Стратегия повышения конкурентных преимуществ предприятий гостиничного хозяйства обязательно должна учитывать уровень конкурентоспособности страны в соответствующих областях, прямо или косвенно воздействующих на конкурентоспособность гостиницы [24,с.11].

Гостиничные предприятия оказывают свои услуги в соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, которые утверждены Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490. Правилами закреплено положение, согласно которому цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются администрацией гостиницы. Гостиницы разных категорий включают в стоимость проживания различные наборы услуг, которые определяются требованиями, установленными стандартами для соответствующей категории гостиниц.

Таким образом, исходя из категории (звездности) гостиницы исполнитель самостоятельно определяет перечень услуг, которые входят в цену номера. Нужно отметить еще один важный момент: цена гостиничных услуг зависит еще и от комфортности условий проживания, предоставляемых потребителю.

Как правило, за определенные условия размещения (одноместный, двухместный, трехместный номер) в определенной категории номеров администрация гостиницы устанавливает так называемые базовые цены, рассчитанные за сутки проживания (без скидок). Кроме того, во всех гостиницах действуют специальные цены, которые предусматривают скидки по сравнению с базовыми ценами. Специальные цены фиксируются в отдельных прејскурантах и, как правило, применяются для следующих категорий: группы иностранных граждан более 10 человек; туристские фирмы; постоянные гости; размещение на неполный день. Цена гостиничного места зависит от разряда

гостиницы, категории номера, качества услуги, скидок или надбавок за определенные услуги. Наряду с обязательными услугами, которые входят в оплату за проживание, гостиница может предоставлять гостям и дополнительные услуги, например оформление заказа билетов на поезд, автобус, самолет и т.п., оплата услуг переводчика, подача кофе или чая в номер по желанию проживающего и т.п.

### 3.2 Разработка стратегии по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Анализ конкурентных преимуществ гостиницы «Москва» свидетельствует о необходимости разработки стратегии для дальнейшего развития предприятия на рынке гостиничных услуг. Основной долгосрочной целью разработки стратегии является укрепление рыночных позиций. Как показал анализ, гостиница «Москва» не уступает многим гостиницам, расположенным в Туапсинском районе не только по расположению, но и по эффективности управления, разнообразию дополнительных услуг, рекламной политике.

Следовательно, необходимо разработать такую стратегию, которая будет оказывать влияние на эти факторы и так же успешно повышать уровень конкурентных преимуществ. Рассмотрим основные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности гостевого дома:

- совершенствование работы с персоналом с учетом проведения адаптационной политики для персонала;
- совершенствование ценовой политики при оптимизации и усовершенствовании накопительной дисконтной программы и разработки дополнительных скидок;
- совершенствование ассортимента дополнительных услуг при проекте специальных тарифных планов: организация завтрака по линейке «шведский стол» и создание SPA-зоны.

Итак, представленный комплекс мероприятий будет направлен на расширение количества услуг по организации досуга и отдыха клиентов гостиницы, активизации рекламной деятельности, совершенствованию процесса управления конкурентоспособностью. Рассмотрим каждое представленное направление более подробно. На начальном этапе целесообразнее провести работу по совершенствованию работы с персоналом. Данное мероприятие включает в себя мероприятие по адаптации персонала. Целью данного адаптационного обучения является:

- формирование и повышение лояльности сотрудников организации;
- передача новых знаний о гостинице и ее правилах.

Для совершенствования ценовой политики было предложено усовершенствовать накопительную дисконтную программу, а также разработать гибкую систему дополнительных скидок.

Как показали результаты проведенного анализа, гостиница «Москва» наряду с сильными сторонами, имеет слабые стороны. В качестве второго мероприятия по совершенствованию деятельности гостевого дома предлагается осуществить расширение спектра дополнительных услуг:

- открытие SPA – комплекса, включающего косметический, массажный кабинеты и солярий;
- открытие столовой с питанием по линейки «шведский стол».

Открыть SPA - комплекс предполагается на первом этаже гостиницы, рядом можно открыть солярий. Некоторые гости отеля интересуются наличием каких-либо спортивных тренажеров в отеле, поэтому можно в качестве рекомендации предложить открытие небольшого спортивного зала. В период новогодних праздников предлагается организовывать различные банкеты для клиентов в ресторане, поздравления с помощью вручения открыток, подарков, сюрпризов. В праздничные дни можно предложить клиентам существенные скидки на дополнительные услуги.

Актуальным и интересным нововведением в области совершенствования дополнительных услуг будет поздравление гостей гостиницы «Москва» в день

их рождения. Необходимо отслеживать дни рождения гостей по заполненным анкетам по прибытии в гостиницу и если гость именно в день своего рождения находится в гостинице, можно не только поздравить его звонком, но и предложить воспользоваться какой-либо дополнительной услугой со скидкой.

Расширение спектра дополнительных услуг позволит гостиничному предприятию привлечь новых клиентов и повысить уровень конкурентоспособности по сравнению с активными конкурентами среди гостевых домов Туапсе. Если внедрить данные виды услуги, то гостиница будет находиться в выгодном положении среди конкурентов, и проведение праздничных мероприятий, и улучшенное предоставление информации о гостинице в любые сезоны года будут приносить прибыль гостинице «Москва».

В ходе проведенного анализа было выявлено, что гостиница «Москва» является достаточно конкурентоспособным по сравнению с гостиницей - конкурентом. Конкурентоспособность складывается из многих факторов. Часть из них трудно поддается изменению (например, место расположения). Однако большая часть факторов все же может быть подвергнута управленческому влиянию. При исследовании ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» был продуман комплекс мероприятий, направленный на повышение уровня конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что руководство заботится не только о привлечении внимания рынка к своему предприятию, но и о формах физического представления своего продукта потребителям. В гостиничном бизнесе, если продукт неосязаемый, компании ищут разнообразные пути обеспечения клиентов информацией о своем продукте, а также используют с целью рекламы некоторые связанные с путешествием осязаемые вещи, например, брошюры, билеты и ваучеры, страховые полисы, путеводители и др.

Итак, рассмотрим первый вариант повышения уровня конкурентоспособной позиции на рынке сферы гостеприимства города Туапсе - открытие SPA – комплекса, включающего косметический, массажный кабинеты и солярий. Создание SPA- комплекса на базе ООО «Курортстройзаказчик»

гостиница «Москва» целесообразный и рентабельный проект, который планируется разместить на площади в 400 м<sup>2</sup>, разделенной условно на пять зон:

- рецепция и зона отдыха;
- спортивно-оздоровительный блок (тренажерный зал, зона отдыха);
- SPA-зона (кабинет талассотерапии, кабинет классической косметологии, кабинет массажа, хамам);
- вспомогательные помещения (подсобные помещения, склады, коридоры).

План распределения площади и стоимость оснащения SPA - центра представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План распределения площади и стоимость оснащения SPA-центра на базе ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Наименование комплекса	Название кабинетов	Площадь м <sup>2</sup>	Затраты на оснащение, руб.
Входная группа	Рецепция и зона отдыха	15	80 000
Спортивно-оздоровительный блок	Тренажерный зал, бассейн, зона отдыха	242	1 450 000
SPA-зона	Кабинет талассотерапии	15	250 000
Вспомогательные помещения	Подсобные помещения, склады, коридоры	22	
Итого:		400	3 370 000

Как видно из таблицы общие затраты на оснащение SPA-центра составили 3 370 000 руб. В среднем инвестиции на оснащение технологическим оборудованием и мебелью на квадратный метр равны 8 425 руб. Инвестиционный план SPA - центра представлен в таблице 3.2. Общий объем инвестиции на создание СПА центра составил 8090000 руб. План продаж услуг при планируемом уровне плановой загрузки будет составлять 480 000 руб. при

среднеплановой загрузке в 32 %, 683 7000 руб. при плановой загрузке 37 %. и 714 8850 руб., в год при загрузке 41%.

Таблица 3.2 - Инвестиционный план SPA - центра ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Наименование мероприятий	Статья расходов	Сумма, руб.
Проектные и предпроектные мероприятия	Оплата услуг по созданию технологического проекта: концепция, технология, планировочные решения, техническое задание для строителей, концепт-дизайн	400 000
Согласование проекта в надзорных организациях	Оформление технической документации	80000
Строительно -ремонтные работы	Строительно-ремонтные работы, в т.ч. выполнение работ по инженерному оборудованию	3 200 000
Оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием		3 370 000
Затраты на начальный период	Стартовая закупка расходных материалов	350 000
Поиск и отбор сотрудников		80000
Обучение персонала (тренинги и семинары)		80000
Стартовая рекламная кампания		80000
Бюджет на первоначальный период работы СПА-центра		450000
Итого инвестиций		8 090 000

Расчет окупаемости проекта SPA- центра представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Расчет окупаемости проекта создания SPA - центра ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Наименование	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Расходы	8 090 000	1 040 000	1092 000	1146600
К- дисконтирования (14%)	1	0.877	0.769	0.675
Дисконтированные расходы	8090000	912080	839748	773955
Дисконтированные накопления кассовый поток	8090000	9002080	9841828	10615783
Выручка от реализации	6257148	5760000	6837000	7148850
Прибыль/Убытки	-1832852	4720000	5745000	6002250
Дисконтированная прибыль	-1832852	4139440	4417905	4051518,7 5
Дисконтированный накопительный кассовый поток	-1832852	2306588	6724493	10776011, 75
NPV	22%	25,6%	68,3%	101,5%

Из проведенного анализа стоимости услуг спортивно-оздоровительного блока будет входить в стоимость проживания, что, в свою очередь, позволит гостинице немного увеличить стоимость проживания (на 5-6 %) и год от года будет увеличивать приток клиентов непосредственно в гостиницу.

Второй вариант повышения уровня сервисных услуг перед основными конкурентами - открытие столовой с питанием по линейки «шведский стол». На данном этапе был рассмотрен проект подбора оборудования, в котором учитывались ассортимент продукции собственного производства и напитков, предназначенных для реализации при обслуживании потребителей. В качестве поставщика оборудования и аксессуаров после анализа предложений таких

фирм как «Палером», «Деловая Русь» была выбрана фирма «Торговый дизайн», с которой был заключен договор на приобретение и поставку оборудования и сервисных аксессуаров. Ресторан на базе гостевого дом «Москва» обладает в полном объёме набором производственно-складских помещений, необходимым оборудованием для кратковременного хранения сырья, напитков и готовой кулинарной продукции, предназначенных для питания клиентов.

При расстановке оборудования для шведского стола в торговом зале выделяются две зоны: в одной выставляется элегантная и функциональная линия раздачи из передвижного модульного оборудования, в другой находятся места для гостей. Оборудование на линии раздачи подключается к электроэнергии и устанавливается в определённой последовательности: вначале линии располагается стол для столовой посуды с выжимным устройством, за ним следует охлаждаемый салат бар для салатов, холодных блюд и закусок, рядом ставится мармит тепловой, обеспечивающий подогрев горячих блюд и закусок до температуры 60 градусов, далее на прилавке горячих напитков располагаются также мармиты для первых блюд, затем на нейтральном передвижном прилавке выставляются соусы, заправки, кулинарные и мучные изделия, не требующие специальных условий для хранения, стол диспенсер предназначен для мучных и кондитерских изделий, а также мюсли, хлопьев и т.д. Отдельно располагается передвижная тепловая станция со встроенной индукционной плитой и контактным грилем. Система компактна и мобильна. Поверхность, куда вмонтировано тепловое оборудование, оснащена вентилятором и набором фильтров, обеспечивающих удаление специфичных ароматов, содержащихся в парах, выделяемых при тепловой обработке [12,с.127].

На рисунке 3.1 изображена схема участка торгового зала с линией раздачи. Линия раздачи обеспечивает обслуживание завтраков, при проведении банкетов блюда, напитки, кондитерские изделия выкладываются на лотки, блюда и другую посуду и выставляются на дополнительные столы, накрытые скатертями.

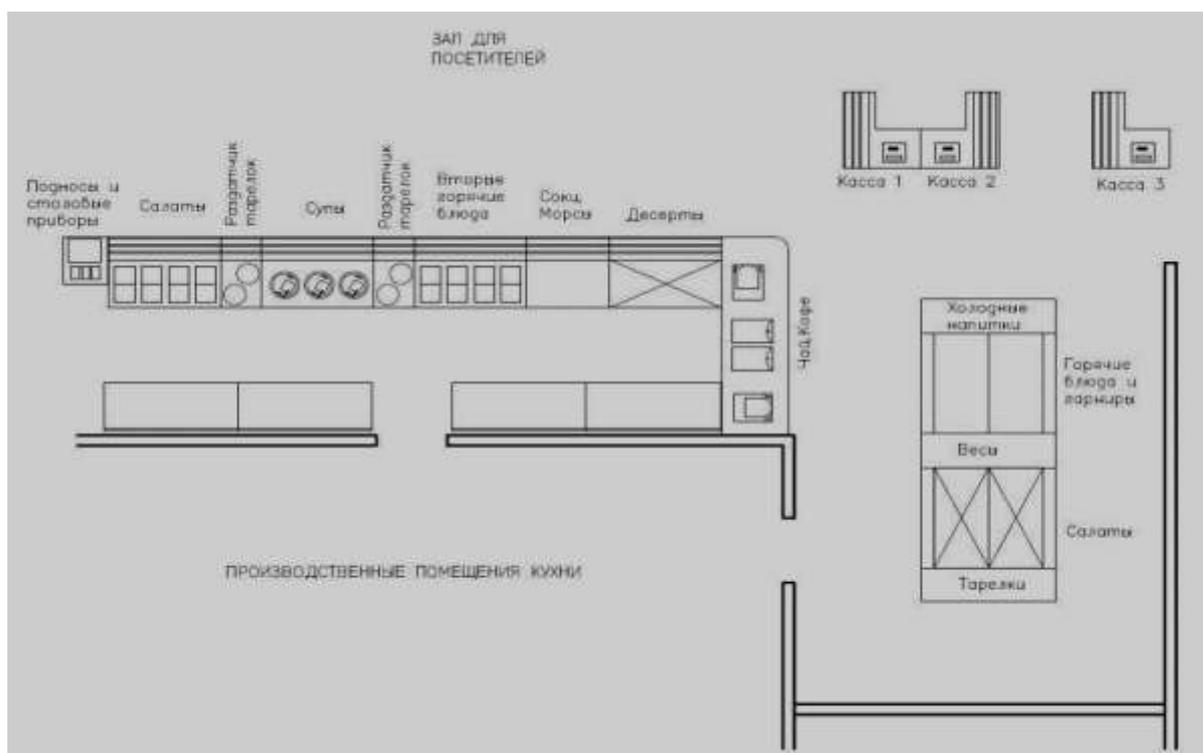


Рисунок 3.1 - Схема расстановки оборудования для шведского стола на площади ресторана ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»

Обучение барменов, официантов, поваров. Программа обучения должна обеспечить получение навыков работы персонала на линии раздачи, а также умение пользоваться тепловой станцией, повысить уровень профессиональной квалификации официантов и барменов при обслуживании различных видов банкетов, бранчей. Бармены и официанты должны уметь осуществлять обслуживание с учётом специфики различных видов банкетов, принимать во внимание индивидуальные особенности и запросы гостей, умело разрешать конфликтные ситуации и проблемы разного рода [12,с.197].

Для эффективного обучения персонала необходимо разработать план обучения, который будет включать следующие этапы [30, с.288]:

- тестирование обслуживающего персонала на степень профессиональной готовности, выявления психологических качеств личности;
- обучение приемам различных видов обслуживания;
- аттестация персонала после обучения, на предмет выявления и закрепления ими полученных знаний.

Благодаря разнообразию блюд, скорости обслуживания и общей доступности цен «шведский стол» давно завоевал признание во многих странах. Без него не обходится ни один большой отель, его устанавливают во многих ресторанах и кафе, он часто незаменим на банкетах и кейтеринговых мероприятиях. Так что в наше время есть смысл говорить не столько о том, что такое «шведский стол», сколько о том, зачем он нужен и каким должен быть. «Шведский стол» является более рентабельным форматом, чем порционная подача завтрака. Косвенная выгода «шведского стола» - это экономия на зарплате персонала. Организация питания: шведский стол считается самой удобной, престижной и популярной услугой, благодаря которой количество посетителей должна увеличиться на 11-15 %.

Таким образом, учитывая варианты внедрения дополнительных услуг в спектр обслуживания клиентов ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» количество посетителей должно увеличиться с учетом низкого сезона (декабрь-март) в среднем на 11 %, что в общей сложности позволит получить прибыль на 20 млн. руб. выше по сравнению с прошлым отчетным периодом (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Динамика финансовых показателей ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» после внедрения мероприятий

Показатель	До	После	Абсолютное отклонение
Выручка от продаж, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	50 563	70 500	+20 000
Себестоимость проданных услуг, тыс. руб.	47 369	27 500	- 20 000
Валовой доход, тыс. руб.	3 194	23 000	+20 000

## Заключение

Итак, на современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила развития предприятий гостиничного бизнеса вынуждает производителей товаров постоянно искать пути повышения качества товаров, снижения цены, качества сервиса. Но чтобы усовершенствовать преимущества собственной гостиницы, прежде всего, следует изучить их у конкурентов. Это делается путём составления SWOT-анализа, дающего полное представление о сильных и слабых сторонах гостиницы, о её возможностях препятствующих угрозах.

Основным направлением конкурентоспособности гостиничного предприятия является повышение эффективности эксплуатационной деятельности гостиницы за счёт улучшения услуг и предоставления новых дополнительных услуг. В общей системе гостиничного предложения некоторые из услуг не играют большой роли при формировании прибыли, однако они способствуют приобретению других услуг и повышению предложения, которое зависит от организационной культуры. Еще одна составляющая конкурентоспособности - гостиничного предприятия, выражаемый обычно через фирменную одежду, эмблемы, через услуги, которые свойственны только этой гостинице и т.д., таким образом, создается фирменный знак гостиницы.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможна за счет предоставления новых дополнительных услуг, с одновременным процессом реконструкции и модернизации существующих гостиниц. В сервисное обслуживание гостиничного хозяйства включается множество разнообразных услуг. Перечень услуг постоянно дополняется, видоизменяется и дифференцируется в зависимости от размеров гостиницы, её месторасположения, уровня комфортабельности и других причин. Современное состояние гостиничных услуг характеризуется отсутствием реальных

инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров. Производство гостиничных услуг требует высоких материальных постоянных затрат при существенно меньших переменных затратах. Особое значение для развития гостиничных услуг имеет изучение всей гостиничной индустрии, её состояния и тенденций развития [2,с.66].

В качестве объекта исследования был выбран гостевой дом «Москва», расположенный в городе Туапсе. Как показал анализ, среднегодовая загрузка составляет 54,81%. Гостиница «Москва» сотрудничает более чем с 10 различными туристскими агентствами и агентствами по бронированию, а так же имеет базу корпоративных клиентов. Ежегодно подсчитывается доход, который приносят различные группы гостей. В 2017 году туристские агентства забронировали 3513 комнатно-ночи, что составляет 76,3% от всего объема бронирований. Корпоративные клиенты на втором месте по частоте заселения. В 2018 году они заселились на 802 комнатно-ночи, что составило 17,38% от всех забронированных, а индивидуальные гости составляют самый малый процент бронирований 6,32%. В 2018 году существенно увеличилось количество комнатно-ночей, которые были забронированы через туристские агентства. В 2017 году их процент составлял всего лишь 37,52%, в то время как на конец отчетного 2018 года увеличился до 76,3 %.Количество бронирований за счет индивидуальных и корпоративных клиентов так же значительно выросло и составило 29,15 и 33,33 соответственно. По результатам анализа данных можно сделать вывод, что в 2018 году увеличилась общая загрузка гостиницы на 231 комнатно-ночи.

По результатам проведенной оценки можно сделать следующие выводы: предприятие охватывает достаточно широкий сегмент рынка. В низкий сезон основную часть гостей составляют деловые путешественники (50%), люди, приезжающие в Туапсе с деловыми целями, в командировку, в целях обучения, повышения квалификации и т.д. В высокий сезон основную массу гостей составляют туристы из других городов России и ближнего зарубежья. В низкий

сезон основную долю гостей составляют граждане Российской Федерации (70%). В высокий сезон картина меняется в пользу путешественников из Москвы, Санкт-Петербурга и Ростова-на-Дону(88%). Основной услугой ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» является - предоставление мест проживания. Общая выручка от проживания в 2018 году резко снижается на 5026 тыс. руб. и составляет 50 563 тыс. руб. по отношению к 2017 году.

В 2018 году выручка увеличилась на 10,5 % по сравнению с 2017 годом, в связи с увеличением количества продаж услуг и товаров. Это является положительной тенденцией для ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва». Себестоимость услуг снизилась на 0,8%. Это выгодно для гостевого дома, ведь из-за данного снижения себестоимости количество продаж увеличилось. Валовой доход в 2018 года резко был снижен на 14 827 тыс.руб. Чистая прибыль 2018 года, в результате, достигла всего 166 тыс. руб., что является отрицательным показателем деятельности.

Основными конкурентом для гостевого дома является гостевой дом «Олимп», который так же как и гостиница «Москва» имеет статус 3 звезды, расположен на объездной дороге и примерно одинаковый по ценовой политике. Оценка сравнительного параметра основных конкурентных преимуществ ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» и гостевого дома «Олимп» показала, что преимущество по предоставлению гостиничных услуг в гостинице «Олимп», гостиница «Москва» отстает, это говорит о том, что конкурентоспособность у нее ниже.

Для повышения уровня сервиса было предложено рассмотреть вопрос об организации завтрака и продумать вопрос об открытии SPA – комплекса на территории гостиницы, которые в последнее время становятся одним из популярных направлений в привлечении посетителей и повышении доходов предприятий гостиничного хозяйства. Как показал опрос, индекс удовлетворенности снижен по причине организации питания, которое резко снижает уровень конкурентоспособности перед гостиницей «Олимп».

В ходе проводимых исследований были предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва»:

— совершенствование работы с персоналом с учетом проведения адаптационной политики для персонала;

— совершенствование ценовой политики при оптимизации и усовершенствовании накопительной дисконтной программы и разработки дополнительных скидок;

— совершенствование ассортимента дополнительных услуг при проекте специальных тарифных планов. Оборудование подогреваемого бассейна. Организация завтрака по линейке «шведский стол». Создание SPA-зоны.

Таким образом, учитывая варианты внедрения дополнительных услуг в спектр обслуживания клиентов ООО «Курортстройзаказчик» гостиница «Москва» количество посетителей должно увеличиться с учетом низкого сезона (декабрь-март) в среднем на 11 %, что в общей сложности позволит получить прибыль на 20 млн. руб. выше по сравнению с прошлым отчетным периодом.

## Список использованной литературы

1. Алексеева, Н.П. Гостиничное хозяйство: учеб. - М.: Флинта: МПСИ, 2017. - 344 с.
2. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / Иванов, В.В., Волов, А.Б. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
3. Анализ деятельности конкурентов: учеб.пособие / Рыжикова, Т.Н - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 267 с.
4. Баумгартен, Л.В. Маркетинг гостиничного предприятия: учеб.- М.: Высшая школа, 2015. - 340 с.
5. Бизнес-анализ деятельности организации: учеб. / Усенко, Л.Н., Чернышева, Ю.Г., Гончарова, Л.В. – М.:Альфа-М: ИНФРА-М,2014-560 с.
6. Брашнов, Д. Г. Экономика гостиничного бизнеса: учеб. пособие / Д. Г. Брашнов. — 2-е изд. - М.: Флинта, 2015. - 222 с.
7. Веселова, К.И. Современные направления специализации гостиниц. - Р-н-Д.: Феникс, 2016. – 406 с.
8. Гостиничный сервис: учеб. / Можаяева, Н.Г., Рыбачек, Г.В. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
9. Гончарова, Л. П. Гостиничный сервис. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 174 с.
10. Гостиничный сервис и туризм: учеб.пособие / Брашнов, Д.Г.. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2017. - 224 с.
11. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов: учеб. пособие / под ред. Барчуков, И.С. – Спб.: КноРус, 2017. - 176 с.
12. Кабушкин, И.И, Бондаренко, Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2016. – 397 с.
13. Кроссбл, Ф., Дуран, Дж., Харрингтон, Дж. Качество сервиса гостиничного бизнеса / пер. с англ. Первоновой, М.И. – М.: Спектр, 2017. - 264 с.

14. Катъкало, В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: Монография / Катъкало, В.С., Шемракова, В.Н. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2018. – 384 с.
15. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – М.: Новое знание, 2017. – 502 с.
16. Котлер, Ф., Буэн, Дж., Мейкенд, Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: учеб. / пер. с англ. Ноздревой, Р.Б. - М.: ЮНИТИ, 2018. – 806 с.
17. Организация и управление гостиничным бизнесом: учеб. / под ред. Лесника, А.Л., Чернышева, А.В. – М.:Наука, 2015. – 469 с.
18. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: основы теории и практики. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 597 с.
19. Романов, В.А. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование. М.: Феникс - М., 2018. - 533 с.
20. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учеб. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 296 с.
21. Сенин, В.С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. - М.: Финансы и статистика, 2018. -533 с.
22. Управление качеством в туризме / Баумгартен, Л.В. - СПб.: Академия, 2017.- 304 с.
23. Шифрин, М.Б. Сервисология: учеб. – М.:Спектр, 2018. - 499 с.
24. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент. - М.: Талр, 2016. - 320 с.
25. Шилков, В.И. Менеджмент: учеб. - М.: Форум, 2014. - 304 с.
26. Шеремет, А.Д., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 806 с.
27. Шепелева, А.Н., Зайцева, Н.А., Ларионова, А.А. Менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 420 с.
28. Экономика гостиничного предприятия/ Морозов, М.А., Володоманова, Н. Ю. - М.:Талр, 2018. – 256 с.

29. Экономика и технология гостиничного обслуживания под ред. Ляпиной, И.Ю. – М.:Спектр, 2017. – 253 с.

30. Янкевич, В.С., Безрукова, Н.Л. Менеджмент в гостиничной индустрии и туризме. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 604 с.