



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 «Повышение конкурентоспособности предприятия»

Исполнитель Бондаренко Злата Владиславовна

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 и методические основы конкурентоспособности предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности и ее влияние на эффективность деятельности предприятия	6
1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия	15
2 Анализ и оценка конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	24
2.2 Оценка конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.	31
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.	40
3.1 Оценка конкуренции на рынке гостиничных услуг г. Краснодара	40
3.2 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.....	47
Заключение	55
Список использованной литературы.....	59

Введение

Проектная практика, которая зачастую даёт малому бизнесу дополнительные преимущества для создания продукта или компании нуждается в маркетинговых инструментах. Для проекта маркетинг обеспечивает как внутреннее управление продуктом проекта: его разработка, создание, его продвижение, вывод на рынок и привлечение потребителя, так и внешние маркетинговые усилия, предполагающие продвижение самого проекта, привлечение к нему внимания и, таким образом обеспечение поддержки проекта.

Рынок туризма на сегодняшний день имеет тенденцию к стремительному развитию. В данных условия немаловажную роль имеет исследование рынка, построение стратегий развития организации, а так же планирование дальнейшей деятельности. На данном этапе развития исследованию рынка уделяется мало внимания. Предполагается, что это связано с неразвитой системой маркетинга в России. Так же такому положению дел способствовал тот факт, что до недавних пор, из-за неразвитой сферы туризма, недостаточного количества гостиничных предприятий, большинство отелей имели возможность увеличивать выручку и загрузку не прилагая особых усилий.

Однако в настоящее время в условиях всё более возрастающей конкуренции, увеличения предложения туристских услуг для привлечения новых и удержания постоянных клиентов необходимо постоянно исследовать рынок, сравнивать результаты конкурентов, тенденции ведения бизнеса на рынке гостиничных услуг. Естественно необходимо постоянное совершенствование деятельности организации, что обуславливает актуальность темы исследования.

Актуальность проведения исследования рынка гостиничных услуг с целью анализа конкурентной ситуации, а так же в результате оценке конкурентоспособности гостиничного предприятия, очевидна. В результате предложенных исследований возможно проведение мероприятий по

повышению конкурентоспособности, что влечет за собой увеличение выручки, а так же повышение рейтинга гостиницы, престижа в глазах туристов.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является отель «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В. - гостиничное предприятие, расположенное в г. Краснодаре. Предметом исследования является конкурентоспособность отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование предложений по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия;
- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого объекта;
- провести анализ и дать оценку конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.;
- разработать и экономически обосновать предложения по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия. Во второй главе проведен анализ и дана оценка конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В. Третья глава посвящена разработке основных направлений повышения конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов в области конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства. Что касается информационной базы

исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 60 страниц, включая 8 таблиц и 6 рисунков.

1 Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности и ее влияние на эффективность деятельности предприятия

На современном рынке основной целью каждого предприятия является увеличение прибыли, на сколько это возможно. Следственно такие организации стремятся к расширению масштабов хозяйственной деятельности. Такие организации, ведущие свою деятельность на одном рынке действуют относительно друг друга как конкуренты. Экономическая конкуренция подразумевает соревнование экономических единиц за внимание клиента, а также с целью увеличения прибыли [12, с. 145].

Сущность рыночных отношений выражается понятием «конкуренция». Это тип отношений между производителями, который определяет цены и объемы предложений на рынке товаров и услуг. С другой стороны, существует конкуренция между потребителями, и именно она формирует рыночные цены и объемы спроса. Стремление человека превзойти других является главным движущим мотивом и стимулом в конкурентной борьбе. Конкурентоспособность фирмы определяет ее долю на рынке, а конкуренция – это динамичный процесс, стимулирующий обеспечение рынка новыми и более качественными товарами и услугами.

Конкурентоспособность организации определяется средствами, используемыми в конкурентной борьбе, которые могут улучшить положение организации на рынке. К ним относятся: цена и качество продукции, ассортимент продукции и услуг, условия оплаты и доставки, а также реклама и информация.

Конкурентоспособность предпринимателя или производителя определяется теми усилиями, которые он прилагает для удовлетворения потребителя. Поэтому конкуренция в рыночной экономике является определяющим фактором упорядочения цен, а также серьезным стимулом для

внедрения в производство новых изобретений, технологий и идей. Кроме того, она способствует рациональному и эффективному использованию ресурсов, обеспечивает вытеснение неэффективных предприятий из производства, служит гарантом недопущения диктатуры монополий по отношению к потребителям [5, с. 103].

Функции конкуренции - это регулирование, мотивация, распределение и контроль.

Термин «конкурентоспособность» применяется не только по отношению к отдельному продукту или услуге, но и по отношению к отрасли или предприятию. Конкурентоспособность является предметом изучения специалистов в области менеджмента, маркетинга, микро- и макроэкономики, а также товароведения.

Базовым понятием конкуренции в рыночной экономике была и остается конкурентоспособность продукции (товара), которая является относительной характеристикой, отражающей принципиальное отличие продукта (товара, услуги) от продукта конкурирующей организации и отражающей степень затрат на его производство. Затраты в этом случае включают цену потребления, которая включает в себя затраты покупателя, а также все связанные с этим затраты при его использовании или потреблении.

Условная конкуренция делится на добросовестную и недобросовестную конкуренцию. Основными методами ее добросовестной формы являются: снижение цен и повышение качества товаров и услуг, активное использование рекламы и развитие сервиса, создание новых продуктов с использованием достижений научно-технического прогресса.

Одной из традиционных форм конкуренции является «война цен» - она может осуществляться путем снижения цен, сезонных распродаж, локальных изменений ценовой политики, увеличения срока потребительского кредитования, предоставления расширенного спектра услуг без повышения цен на них. Этот вид конкуренции призван вытеснить с рынка неконкурентоспособных, более слабых конкурентов, а также проникнуть на

рынок товаров и услуг [10, с. 148].

Но наиболее эффективной формой конкурентной борьбы за рынки сбыта является повышение качества товаров и услуг, предлагаемых на рынке товаров. В то же время появление на рынке более качественной продукции очень затрудняет ответные меры со стороны конкурентов, поскольку выпуск нового продукта связан с долгосрочной программой, включающей накопление научно-технической и экономической информации, разработку и производство.

Конкурентоспособность продукции - это комплексная характеристика, учитывающая большое количество взаимосвязанных факторов. Оценка конкурентоспособности должна включать в себя потребительскую привлекательность и интересы производителей при производстве и реализации данной продукции. Экономические факторы определяют конкурентоспособность товаров, отражая интересы потребителей и производителей. Причем конкурентные факторы отражают не только параметры аналогичной продукции, но и характеризуют потребности потенциальных покупателей.

Конкурентоспособность продукции зачастую представляет собой сложное, материально интенсивное и наукоемкое явление. Не всегда легко продавать продукцию в рыночной среде, потому что необходимо найти баланс между издержками производителя и стоимостью продукции и удовлетворить потребности покупателей. Однако только в этом случае производители выигрывают тендер [28, с. 157].

Компания требует постоянного повышения конкурентоспособности продукции, увеличения объемов продаж в сегменте рынка за счет улучшения качества существующих или выпуска новых продуктов, которые отвечают требованиям потребителей на более высоком конкурентном уровне.

В условиях рыночной конкуренции конкуренция - это естественное, объективно существующее явление. Это закон товарной экономики. Основной целью производителей является повышение производительности своего предприятия, расширение масштабов производства и внедрение инноваций,

новых форм организации производства и управления заработной платой и т.д.

Положительная роль конкуренции в рыночной экономике проявляется в целом ряде функций, которые она выполняет. Это непосредственно влияет на эффективность производства, повышает его технический уровень, обеспечивает повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции [1, с. 187].

Потребители на предмет соответствия своим требованиям сравнивают конкурирующие товары на рынке. Категория «конкурентоспособный продукт» основана на определении определенных условий, позволяющих классифицировать характеристики потребительских товаров. Продукция может удовлетворить потребность как на массовом рынке, так и в сфере личного потребления, необходимо, чтобы параметры продукции соответствовали параметрам потребностей потребителя. Маркетинговая деятельность предприятия должна основываться на изучении технико-экономических показателей, которые обычно дают количественные характеристики выпускаемой продукции. Эти показатели широко используются при оценке конкурентоспособности выпускаемой продукции. Производители должны принимать управленческие решения, которые укрепят конкурентные преимущества их продукции на рынках сбыта. В этом случае производителю необходимо оценить конкурентоспособность продукции в конкретной ситуации на рынке.

Конкурентоспособность продукции - это комплексная характеристика, учитывающая большое количество взаимосвязанных факторов. Оценка конкурентоспособности должна включать в себя потребительскую привлекательность и интересы производителей при производстве и реализации данной продукции. Экономические факторы определяют оценку конкурентоспособности товаров, отражающих интересы потребителей и производителей. Причем конкурентные факторы отражают не только параметры аналогичной продукции, но и характеризуют потребности потенциальных покупателей [13, с. 135].

В современной экономике оценка конкурентоспособности продукции является областью анализа. Результаты такого анализа могут быть применены в следующих областях:

- как информационная основа для принятия маркетинговых решений при планировании инновационной, технической и маркетинговой политики предприятия;
- в определении резервов для освоения новых рынков сбыта;
- в формировании механизма регулирования конкурентоспособности продукции для повышения конкурентоспособности продукции на определенном сегменте рынка [23, с. 154].

Однако только системный подход к определению конкурентоспособности предприятия может дать шанс достичь высоких показателей деятельности.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о большом количестве классификаций факторов конкурентоспособности продукции. Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от определенных факторов. Поэтому мы должны использовать комплексный подход к классификации факторов. Это важно подчеркнуть:

- направленность их влияния на конкурентоспособность продукции;
- сфера происхождения в зависимости от того, является ли это конкурентным преимуществом перед конкурентами. Это создает элементы привлекательности среди аналогичных продуктов на рынке.

В целом факторы конкурентоспособности предприятий можно разделить на две группы в зависимости от факторов, на которые мы можем влиять, и тех факторов, которые не подлежат контролю со стороны предприятия.

Факторы, контролируемые компанией, включают в себя следующие элементы:

- характерные особенности продукта (уровень его качества, включая соответствие международным и национальным стандартам, эстетический и экологический уровень, статус безопасности, патентоспособность продукта и др.);

- уровень качества предпродажного и послепродажного обслуживания;
- условия обеспечения наличия запасных частей и необходимой технической документации в период гарантийного и послегарантийного обслуживания, гарантийного срока, наличия сервисных центров, качества и полноты обслуживания;
- условия оплаты продукции (возможность получения кредита, отсрочки платежей, предоставление привлекательных скидок для посредников);
- высокая квалификация персонала компании, рациональность организационных и производственных структур;
- научный уровень системы управления;
- имидж компании;
- участие в ярмарках и выставках [18, с. 159].

Факторами конкурентоспособности продукции, не контролируемые предприятиями, являются макроэкономические факторы, учитывающие маркетинговую политику, направленную на повышение комплексного показателя конкурентоспособности продукции. К таким факторам относятся: уровень конкурентоспособности страны, отраслей и предприятий; уровень организации производства, труда и управления посредников и потребителей товаров; количество предприятий, конкурирующих в отрасли; уровень конкуренции среди поставщиков сырья, материалов и других ресурсов; появление новых потребностей на рынке и так далее.

Приоритетом маркетинговой политики каждого предприятия является снижение себестоимости продукции из-за низкого уровня платежеспособности потребителей. Самым большим конкурентным преимуществом отечественной продукции является низкий уровень цен. Конкуренция повышает качество выпускаемой продукции, уровень сервиса и инвестиций за счет увеличения уставного капитала в акционерных обществах с ведущими иностранными компаниями, экспорта и конкурентоспособности отечественной экономики [14, с. 87].

Высокий уровень конкурентоспособности продукции предприятий

должен быть увязан с общей системой мер, направленных на укрепление экономической устойчивости национальной экономики. Это эффективная государственная политика, а именно: принятие эффективных законодательных актов и их фактическое внедрение в практику управления, а также анализ влияния внешних и внутренних факторов на конкурентоспособность продукции и изучение основных групп показателей конкурентоспособности продукции.

Уровень конкурентоспособности продукции предприятий во многом зависит от внутренней среды, поэтому оценка внутренних возможностей предприятия, наряду с анализом внешней среды, имеет более высокую степень значимости. Экологические факторы могут быть приняты во внимание для принятия решений, которые являются более эффективными, когда мы выбираем конкурентную стратегию для повышения конкурентоспособности продукции и получения выигрыша за долю рынка. В конкретных рыночных условиях первым уровнем конкурентоспособности может быть качество продукции, цена, стоимость потребления, качество обслуживания и маркетинговая деятельность по продвижению продукции на рынок.

Определение конкурентоспособности продукции зависит от уровня удовлетворения потребностей производителей и потребителей продукции. Производитель считает, что конкурентоспособность - это возможность увеличить свой доход так же быстро, как это делают конкуренты, обеспечение необходимого уровня инвестиций для поддержания этой тенденции в будущем.

С другой стороны, за конкурентные преимущества производителей продукции. необходимо увеличить объем расходов за счет доходов предприятия. Следовательно, для условий производства конкурентоспособной продукции, отношение общей выручки от продаж к валовой продукции, затраты на транспортировку и обслуживание оцениваются в практическом плане [22, с. 162].

С точки зрения потребителя, конкурентоспособность выше, по сравнению с конкуренцией. соотношение качественных характеристик продукта и стоимости его использования или потребления. Критерии оценки

конкурентоспособности продукции должны быть взаимосвязаны как составные части единой системы «производитель / потребитель».

Противоречия между требованиями производителей и потребителей продукции должны соответствовать рыночному механизму, так что процесс производства и реализации этих продуктов является взаимовыгодным. Корреляция между производителями и потребителями возможна только тогда, когда решение некоторых проблем вызвано противоречием.

Во-первых, это эффективный уровень цены продукта, приемлемо для всех участников производственно-сбытового процесса.

Во-вторых, производство продукции должно отвечать требованиям научно-технического прогресса.

В-третьих, проблема создания инфраструктуры для удовлетворения потребностей покупателя, но это малоинтересно с точки зрения получения максимальной прибыли для производителя [4, с. 158].

Одной из важнейших составляющих конкурентоспособности является уровень качества продукции. Однако улучшение его качества имеет один недостаток. С улучшением качества, стоимость производства и цена продукта увеличиваются. Это не выгодно потребителю. Между этими составляющими конкурентного механизма существует оптимальный баланс, который удовлетворит их обоих и позволит выпускаемой продукции быть конкурентоспособной, и предприятие прибыльное.

Оптимизация должна осуществляться на всех этапах повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Следовательно, производители должны определить целевой рынок. Отдел маркетинга и дизайна активизирует работу в этом направлении. Это позволяет быстро реагировать на все изменения, происходящие на рынке, и удовлетворить потребности и требования потребителей в каждом сегменте рынка [15, с. 153].

В соответствии с рыночной экономикой и показателями конкурентоспособности качества продукции, наиболее важной проблемой является поддержка используемых продуктов. Существует несколько вариантов

технико-экономических показателей современных автомобилей. Следовательно, аргументом в пользу выбора продукции является спектр предоставляемых услуг, предлагается гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Следовательно, рынок товаров и услуг должен основываться на этих принципах, нормы и правила, которым следуют производители. Этот тип рынка должен совершенствоваться с учетом потребностей и пожеланий потребителей. Кроме того, бизнесу необходимо определить целевой рынок, исследование рынка, потребители и конкуренты. На предприятиях есть отдел маркетинга и дизайна, способен быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия.

Существуют противоречия, основанные на взаимозависимости между показателями конкурентоспособности продукции: с одной стороны, повышение технической производительности труда И, как результат, с другой стороны, повышение уровня качества продукции обеспечивает повышение ее конкурентоспособности, а более высокий уровень качества приводит к увеличению как затрат, так и цен [2, с. 148].

Основой для соответствующего уровня качества продукции является решение следующих противоречий: с одной стороны, с другой стороны, повышение конкурентоспособности за счет повышения производительности и надежности требует увеличения производственных затрат, а также продажных цен, более низкие затраты на использование, техническое обслуживание и ремонт изделий за счет повышения их надежности. повышение производительности труда. энергоэффективность приводит к увеличению производственных затрат. а также отпускные цены.

Наиболее приемлемое качество продукта достигается тогда, когда производитель получает желаемую прибыль, и потребитель удовлетворяет свои потребности. Эта стратегия может быть реализована за счет снижения технологических издержек производства, внедрение технологий энергосберегающего производства, повышение качества оборудования. сокращение времени простоя.

Эти меры позволяют, одной стороны, улучшение качества продукта. а с другой - снизить непроизводительные издержки. что приводит к снижению цен на потребительские товары [25, с. 106].

1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия

Существуют основные стратегии развития, направленные на повышение и поддержание конкурентных преимуществ продукции, в зависимости от требований каждого сегмента рынка.

Стратегия «цена-качество» направлена на обеспечение наиболее эффективного соотношения между качеством и ценой продукции.

Стратегия «дополнительных конкурентных преимуществ» в практической деятельности направлена на повышение производительности обслуживания продукции и продвижение продукции на рынок. Производители должны повышать качество корпоративных услуг, информировать о свойствах продуктов, осуществлять лизинговые операции, уведомление об участии в ярмарках и выставках, создайте положительный имидж производителя и так далее [16, с. 103].

Выбор подхода, основанного на стратегии «цена-качество «и стратегии» дополнительные конкурентные преимущества», следует рассматривать как сферу ее назначения и реализации. Это зависит от конкретной ситуации на рынке. Машиностроительные предприятия должны использовать комбинированную стратегию повышения конкурентоспособности продукции.

При детальном изучении анализируемой проблемы, касающейся достоверности рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий обрабатывающей промышленности при расчете уровня конкурентоспособности продукции в конкретном сегменте рынка, необходимо учитывать результаты исследования потребительских товаров для данного сегмента.

Маркетинговая деятельность компании на конкурентном рынке требует постоянного внимания к повышению качества выпускаемой продукции в условиях растущих потребностей и потребностей потребителей. Изучение учета в цене потребительских характеристик продукции позволит предприятию с более объективных позиций подойти к проблеме определения уровня цен, который при определенном качестве продукции повышает спрос.

Выбор наиболее сильной позиции предприятия на рынке с учетом сопоставления рейтингов конкурентоспособности и их рыночной силы является основой для эффективного распределения ресурсов. Таким образом, компания может получить более высокую отдачу от инвестиций в бизнес, имеющий сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли, чем инвестиции в бизнес со слабыми позициями в наиболее привлекательных секторах экономики. Соответственно, компания в условиях диверсификации может сконцентрировать свои ресурсы в тех отраслях, где она может стать лидером, или оставить сферы деятельности, где у нее нет шансов занять прочные позиции среди конкурентов. Для этого необходимо оценить уровень конкурентоспособности продукции [6, с. 188].

Необходимость выбора целевых сегментов рынка бытовой техники обусловлена тем, что каждый сегмент рынка определяется своими особенностями развития (существующей конкуренцией, состоянием платежеспособности потребителей, степенью развития рыночной инфраструктуры, размером существующего спроса на продукцию и др.), которые влияют на уровень требований потребителей к показателям конкурентоспособности продукции. Поэтому следует отметить, что конкурентоспособность продукции предприятия будет отличаться для разных сегментов потребительского рынка [19, с. 195].

В целом процесс оценки потенциала конкурентоспособности предприятия состоит из следующих этапов:

- 1) определение цели оценки конкурентоспособности (обоснование требований к внешним инвестиционным ресурсам, выявление резервов

экономического роста, иные цели действующего руководства);

2) выбор группы компаний, конкурирующих с возможностями получения необходимой исходной информации для целей оценки конкурентоспособности;

3) определение группы ключевых показателей конкурентоспособности, подлежащих оценке (группировка должна основываться на компонентах потенциала предприятия: показатели маркетингового потенциала, производственного, финансового, инновационного, кадрового, организационно-структурного управления);

4) расчет единичных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности для каждого предприятия;

5) обоснование вывода об уровне конкурентоспособности объекта оценки и разработка мероприятий, направленных на повышение или сохранение конкурентных позиций.

Для оценки потенциала конкурентоспособности предприятия в зарубежном бизнесе используются различные методы.

Комплексный характер понятия конкурентоспособности потенциала обуславливает необходимость обоснования системы показателей (критериев), которые могут рассматриваться в качестве ключевых показателей конкурентоспособности и охватывать наиболее важные аспекты качества и использования потенциала предприятия.

В качестве индикаторов обычно выступают такие показатели и характеристики [8, с. 140]:

- конкурентоспособность продукции;
- качество и надежность продукции;
- отличительные свойства товара;
- имидж предприятия;
- относительная доля рынка;
- уровень затрат;
- методы продаж;
- возврат реализации;

- темп роста выручки от продаж;
- финансовые показатели;
- эффективность использования ресурсов (капиталоемкость, производительность труда, энергоемкость, эффективность технологии, эффективность информационных ресурсов, эффективность мероприятий по повышению творческой активности персонала);
- рост стоимости предприятия;
- эффективность рекламы и методы стимулирования сбыта;
- компетентность и опыт персонала;
- текучесть кадров;
- экологичность производства;
- эффективность обслуживания и тому подобное.

Эти показатели могут быть изменены и дополнены в зависимости от характеристик контролируемых растений. Кроме того, возможна их группировка в структурные элементы-здания: показатели развития технологического, кадрового, информационного, финансового потенциала и др.

В этом случае вначале дают количественную оценку отдельным показателям, входящим в состав группы, а затем рассчитывают интегральную групповую результативность. На их основе в зависимости от метода оценки конкурентоспособности может быть рассчитан общий индекс конкурентоспособности потенциала предприятий или путем объединения с показателями конкурирующих предприятий дана прямая оценка уровня конкурентоспособности по каждому направлению [20, с. 75].

Последнее связано с использованием этих методов трассировки в качестве метода различия и метода рангов.

Суть метода различий заключается в непосредственном определении преимуществ и недостатков компаний, конкурирующих по отдельным показателям - показатели конкурентоспособности должны определяться на этапе выявления ключевых показателей конкурентоспособности.

Применение этого метода предполагает сравнение предприятия, которое

оценивается, только с одной компанией-конкурентом. Каждый ключевой показатель конкурентоспособности определяется не только положением оцениваемого предприятия, но и количественным разрывом в значениях достижений.

Метод рангов, в отличие от предыдущего метода, предполагает сравнение объекта оценки с группой конкурирующих компаний и определение его места в конкурентной борьбе, опережая факторы успеха, а также те, по которым результаты хуже, чем у конкурентов.

Данный метод предполагает определение места компаний-конкурентов по каждому ключевому показателю потенциала конкурентоспособности путем ранжирования достигнутых значений показателей. Ранжирование осуществляется по правилам, одинаковым для всех оцениваемых показателей. Например, максимальный ранг может быть присвоен индикаторам для тех позиций, значение которых является лучшим, или в обратном порядке, когда лучшее значение индикатора получает минимальный ранг.

Общая сумма рангов по всем ключевым показателям позволяет выделить предприятие-лидера исследуемой группы, уровень конкурентоспособности которого является наивысшим по критерию минимальных (максимальных) рангов, и аутсайдеров группы, занявших последнее место по уровню конкурентоспособности [29, с. 36].

Этот метод достаточно прост и не требует применения специального математического аппарата. Показателями конкурентоспособности здесь могут быть как количественные, так и качественные показатели, сравнение которых происходит в абсолютных значениях. В то же время метод ранжирования усредняет степень влияния каждого из основных показателей на уровень конкурентоспособности, не позволяет оценить степень отсталости предприятия от его основного конкурента.

В том случае, если на основе индивидуальных (или групповых интегральных) показателей рассчитываются общие показатели конкурентоспособности, то применяются матричные методы, которые дают

более объективные результаты оценки.

Сущность матричных методов заключается в определении количественных значений интегрального рейтингового показателя конкурентоспособности отдельного предприятия или в графическом определении его конкурентной позиции в матрице конкурентоспособности по определенным параметрам. Каждая ось матрицы в графической интерпретации делится на несколько уровней и характеризует один из параметров конкурентоспособности (одноосная) или несколько параметров совместного интегрального критерия измерения (многокритериальная ось). В результате получается ряд комбинаций, каждая из которых соответствует определенной позиции в соревновании.

Один из наиболее распространенных матричных методов - метод точек. Его применение предполагает выполнение нескольких этапов [11, с. 99]:

1. Формирование матрицы исходных оценок, которая состоит из T ключевых показателей конкурентоспособности для n объектов. Каждый t -й показатель ($1 < t < T$) на i -м элементе ($1 < i < n$) задается величиной соответствующего коэффициента K_{it} . Результатом является матрица X , строки которой характеризуют аспекты конкурентоспособности объекта при t различных показателях.

2. Ранжирование показателей эффективности по степени взвешенности. Результатом этого шага является построение некоторого вектора (K_1, K_2, \dots, K_t) , где K_i - весовой коэффициент для каждого показателя. В отечественной практике аналитическая значимость показателей обычно определяется экспертами с учетом понимания важности того или иного показателя для оценки конкурентоспособности объекта.

3. Постройте вектор, состоящий из максимальных значений для каждого из индикаторов t . Этот вектор представляет собой дополнительную строку чисел - индикаторов модели предприятия.

4. Составление нормированной матрицы путем стандартизации базовой матрицы (относительно соответствующего эталонного показателя предприятия).

Следует отметить, что стандартизация позволяет избежать неявного ранжирования показателей, когда незначительное изменение того или иного показателя может повлиять на результаты оценки.

5. Расчет баллов, начисляемых предприятиям за тот или иной балльный показатель путем сравнения фактических значений с лучшими в данном наборе.

6. Получение агрегированных оценок рейтинга конкурентоспособности и бизнеса в порядке возрастания интегрального показателя по следующей формуле:

Применение данного метода позволяет не только выявить ключевых конкурентов и место в конкурентной борьбе предприятия, которое оценивается (по критерию максимального набранного балла), но и количественно оценить разрыв между наиболее конкурентоспособными предприятиями.

Метод экспертных оценок. Данный метод можно использовать как один из вариантов оценки потенциала конкурентоспособности предприятия. Следует отметить, что данная методика разрабатывается с учетом следующих основных моментов: предприятие небольшое; предприятие производит один вид продукции [30, с. 109].

Метод набора конкурентоспособных элементов. Синтезированная методика определения конкурентоспособности потенциала предприятий построена на предпосылке, что конкурентоспособность предприятия является его основной составляющей.

Важное значение для оценки конкурентного потенциала предприятия играет правильный выбор компаний, конкурирующих за проведение исследования. Существует несколько подходов к определению таких предприятий.

Выбор ближайшего конкурента. По условиям конкурса основным конкурентом может быть отдельное предприятие, успех конкурента влияет на деятельность предприятия, и наоборот. Анализ основного конкурента может дать необходимую и достаточную информацию для разработки контрмер как в тактическом, так и в стратегическом аспектах.

Выбор более сильных конкурентов (с большей долей рынка). Результаты проведенного анализа позволяют построить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разработать инструменты их реализации (имитационное моделирование, поиск новых путей, конфронтация с лидером).

Разнообразии компаний, которым принадлежит значительная общая доля рынка (более 50 %). Анализ позволяет углубиться в понимание различных рыночных ситуаций и разработать как атакующие, так и оборонительные действия.

Выбор всех существующих конкурентов в пределах географических границ рынка. Результаты анализа могут быть использованы в планах развития на будущее.

Выбор всех возможных конкурентов. Помимо уже существующих предприятий рассматриваются все потенциальные конкуренты: строящиеся предприятия, предприятия с производственными мощностями, которые можно превратить в выпуск или продажу новой продукции без значительных затрат времени и ресурсов; инновационные фирмы; новые фирмы, которые образовались за счет приобретения аутсайдерами отрасли крупных компаний из других отраслей; новые совместные предприятия [9, с. 25].

Основным недостатком всех перечисленных методов является то, что количество факторов конкурентоспособности является практически неограниченным. Невозможно составить полный перечень всех этих факторов, соответственно, анализ конкурентоспособности всегда будет неполным. В итоге, все происходящие события в пространстве влияют на конкурентоспособность предприятия, что приводит к невозможности исследования всех факторов.

Естественно, вышеперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия имеют место быть, являются рациональными, обоснованными и дают результаты. Но в большинстве случаев с точки зрения точного количественного расчета и анализа факторов конкурентоспособности, все вышеперечисленные методы являются достаточно

абстрактными. Это не всегда позволяет дать адекватную оценку деятельности предприятия.

Использование данных методов оценки конкурентоспособности представляет собой сравнение интересующего предприятия с аналогичными организациями, имеющими идентичные товары и услуги. Ввиду все большей диверсификации товаров и услуг, возникают огромные различия в условиях деятельности различных организаций. Все большей проблемой становится определить конкурентов в той или иной области. Это ведет к невозможности использования данных методов [24, с. 166].

В заключение отметим, что в современных условиях конкурентоспособность фирмы на рынке является главным критерием эффективности деятельности, оценки эффективности системы управления.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо»
ИП Марталог А.В.

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого
объекта

Индивидуальный предприниматель Марталог Александр Владимирович
зарегистрирован 12 декабря 2015 г. регистратором Межрайонная инспекция
Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю.

ИП присвоены ИНН 231007811163 и ОГРНИП 317237500426135.

Отель «Гранд Леонардо» расположен в г. Краснодаре по адресу: 350004,
Краснодарский край, г Краснодар, ул. им. Калинина, д. 249/1

Отель «Гранд Леонардо» имеет удобные подъездные асфальтированные
пути и благоустроенную, освещенную территорию, площадку для парковки
автотранспорта.

Деятельность предприятия строится согласно следующим нормативным
документам:

- ГОСТ Р 50644–94 «Туристско – экскурсионное обслуживание. Требования
по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;
- ГОСТ Р 50690–2000 «Туристские услуги. Общие требования»;
- ГОСТ Р 51185–98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие
требования»;
- Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»;
- Правила пожарной безопасности в Российской Федерации ППБ-01–03;
- Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

Основной целью деятельности отеля является предоставление
гостиничных услуг и обеспечение максимальной экономической
эффективности коммерческой деятельности предприятия на рынке
гостиничных услуг. Для достижения поставленных целей имеется необходимая
материальная база.

Категория субъекта предпринимательской деятельности —

микропредприятие.

Основной вид деятельности ИП в соответствии с данными ЕГРИП: 55.10
— Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности:

- 41.20— строительство жилых и нежилых зданий;
- 52.21.24 — деятельность стоянок для транспортных средств;
- 55.1 — деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- 55.2 — деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;
- 55.90 — деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;
- 56.10 — деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- 56.10.1 — деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- 56.10.3 — деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- 56.30 — подача напитков;
- 68.20.1 — аренда и управление собственным или арендованным жилым недвижимым имуществом;
- 68.20.2 — аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- 71.11 — деятельность в области архитектуры;
- 71.11.1 — деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта;
- 71.12.41 — деятельность топографо-геодезическая;
- 71.12.45 — инженерные изыскания в строительстве;

- 71.12.46 — землеустройство;
- 96.01 — стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий;
- 96.09 — предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Организационная структура предприятия формируется исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации.

Организационная структура отеля является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Организационная структура отеля «Гранд Леонардо» (рисунок 1) относится к функциональной структуре управления. Это определяется тем, что вся гостиничная деятельность, а также внутренние процессы разделены по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются – организация приёма и размещения гостей, организация питания в гостинице.

Функциональные руководители гостиницы (менеджеры) не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем.

В отеле существуют службы, во главе которых стоит свой директор. Например, питания, обслуживания номерного фонда, хозяйственная и др., где менеджер организует работу своих подчинённых. Они же, в свою очередь, предоставляют ему все отчёты о своей работе.

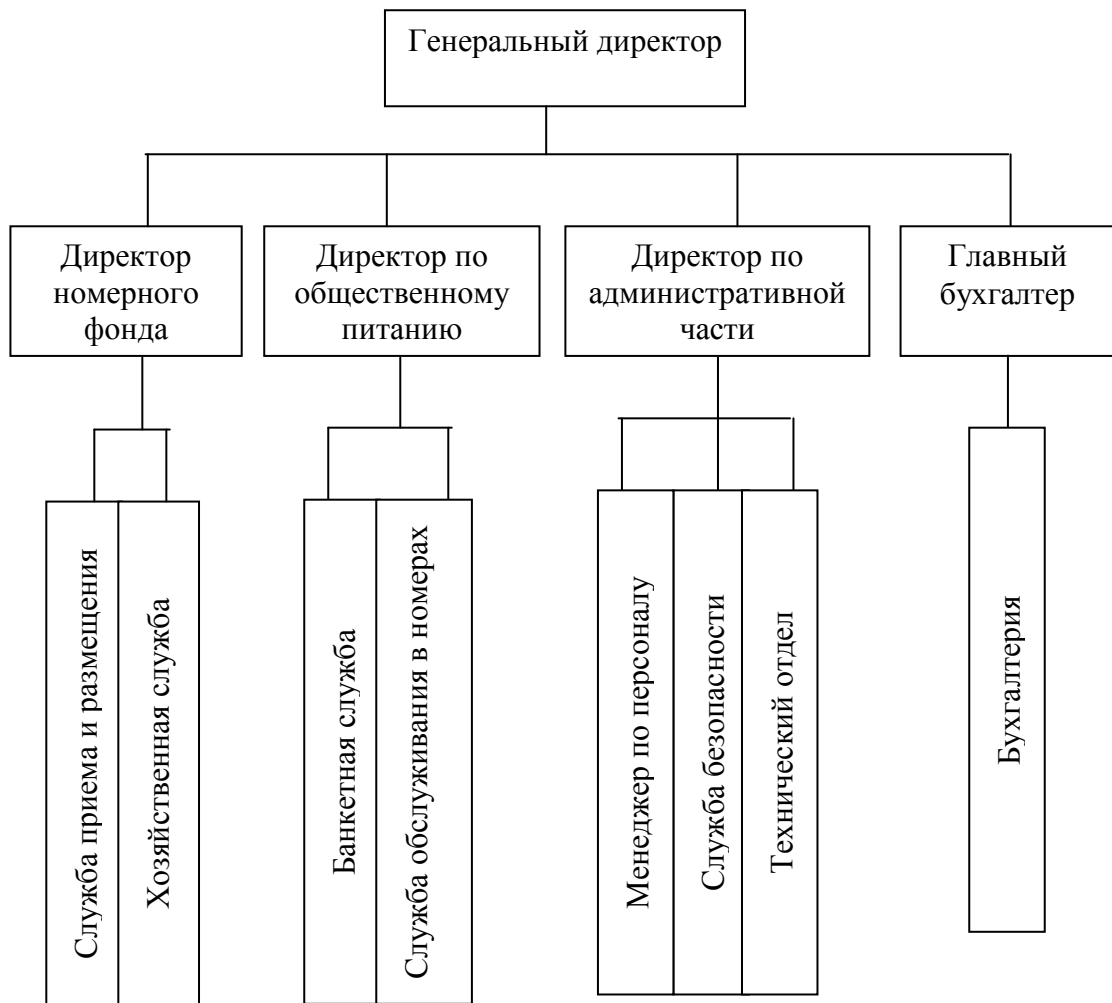


Рисунок 1 - Организационная структура отеля «Гранд Леонардо»

Директор каждой из служб должен составить отчёт о работе своих подчинённых и доложить обо всём своему вышестоящему органу, т.е. генеральному директору гостиницы. Главным недостатком использования функциональной структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков, что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведёт к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений.

Директор (ИП Марталог А.В.) осуществляет руководство текущей деятельностью отеля в соответствии с действующим законодательством.

На директоре лежит решение огромного числа задач: принятие

ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды.

Директор имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административной части. Заместителю директора по номерному фонду подчинены служба приема и размещения, хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная). Заместителю директора по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах. Заместителю директора по административной части подчиняются менеджер по персоналу, служба безопасности, технический отдел. Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет и отчетность.

Заместитель директора по номерному фонду несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в соответствии с принятыми на предприятии стандартами.

В функции службы приема и размещения входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных.

Служба горничных является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер.

Заместителю директора по общественному питанию руководит подразделениями общественного питания, включающие в себя кафе-бар,

подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню). Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая притом разумный режим экономии.

Менеджер по персоналу решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В его обязанности также входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Служба безопасности поддерживает порядок и безопасность, так как гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

Далее приведен анализ технико-экономических показателей деятельности отеля «Гранд Леонардо» в период 2016-2018 гг. Техничко-экономические показатели деятельности организации представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели деятельности отеля «Гранд Леонардо» по данным отчета о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатели	Фактическое значение				
	2016 г.	2017 г.		2018 г.	
	Абсолютная величина	Абсолютная величина	Темп роста, %	Абсолютная величина	Темп роста, %
Выручка	115260	114320	99,18	118380	103,55
Себестоимость продаж	110164	108550	98,53	111050	102,30
Валовая прибыль	5096	5770	113,23	7330	127,04
Коммерческие расходы	35,00	39,00	111,43	42,00	107,69
Прибыль от продаж	5061	5731,00	113,24	7288	127,17
Сальдо прочих доходов и расходов	141	110	78,01	250	227,27
Прибыль до налогообложения	5202	5841	112,28	7538	129,05
Текущий налог на прибыль	254	259	101,97	261	100,77
Чистая прибыль отчетного периода	4983	5621	112,80	7319	130,21

Выручка отеля «Гранд Леонардо» складывается из выручки от основного вида деятельности и от прочих видов деятельности. Основным видом

деятельности является предоставления услуг по проживанию иностранных граждан и граждан РФ. Прочие же виды деятельности включают в себя предоставление в аренду конференц-залов, копировальные услуги, услуги прачечной. Валовая прибыль увеличилась вследствие увеличения выручки от основного вида деятельности. В свою очередь прибыль до налогообложения увеличилась из-за увеличения прибыли от продаж и увеличения прочих доходов.

Таблица 2 - Техничко-экономические показатели деятельности отеля «Гранд Леонардо» в 2016-2018 гг, по данным бухгалтерского баланса, тыс. руб.

Показатели	Значение показателей				
	2016г	2017г.		2018г.	
	Абсолютная величина	Абсолютная величина	Темп роста, %	Абсолютная величина	Темп роста, %
Уставный капитал	11600,00	11600,00	100,00	11600,00	100,00
Валюта баланса	13698,00	13847,00	101,09	12695,00	91,68
Внеоборотные активы	10436,00	10389,00	99,55	10046,00	96,70
Оборотные активы	3262,00	3458,00	106,01	2649,00	76,60
Запасы	153,00	259,00	169,28	409,00	157,92
Денежные средства	2895,00	2997,00	103,52	1600,00	53,39
Дебиторская задолженность	214,00	202,00	94,39	640,00	316,83
Краткосрочные обязательства	526,00	482,00	91,63	358,00	74,27
Собственные средства	13172,00	13365,00	101,47	12337,00	92,31
Заемные средства	526,00	482,00	91,63	358,00	74,27
Среднегодовая величина собственного капитала	13088,00	13268,50	101,38	12851,00	96,85
Среднегодовая стоимость активов	13613,50	13772,50	101,17	13271,00	96,36
Среднегодовая стоимость оборотных активов	4034,50	3360,00	83,28	3053,50	90,88
Среднегодовая стоимость основных средств	9579,00	10412,50	108,70	10217,50	98,13
Среднесписочная численность работников	30,00	25,00	83,33	23,00	92,00
Среднемесячная заработная плата одного работника	22,00	26,00	118,18	29,00	111,54
Фондоотдача	12,03	10,98	91,24	11,59	105,53
Среднегодовая выработка на одного работника (производительность труда)	3842,00	4572,80	119,02	5146,96	112,56
Прибыль от продаж на рубль основных средств	0,53	0,55	104,17	0,71	129,60
Прибыль от продаж на рубль зарплаты	0,64	0,73	114,98	0,91	123,93
Прибыль от продаж на одного работника	168,70	229,24	135,89	316,87	138,23

Большее положительное значение на формирование финансового результата оказало увеличение выручки, в результате увеличения количества продаж. Так же увеличение прочих доходов, в результате увеличения дохода за аренду конференц-залов, внесло немалый вклад в формирование финансовых результатов.

При сравнении темпов роста выручки и темпа роста себестоимости видно, что темп роста выручки опережают темп роста себестоимости, что говорит о сбалансированном росте основных показателей и оценивается положительно. Что касается сравнения темпа роста выручки и темпа роста коммерческих расходов, то темп роста коммерческих расходов опережает темп роста выручки, что не является положительной тенденцией, но объясняется развитием маркетинговой деятельности.

Объемы дебиторской задолженности за 2018 год по сравнению с предыдущем годом возросли большими темпами, чем выручка, что может вызвано активным предоставлением коммерческого кредита покупателям.

Сравнивая темпы роста заработной платы и темпы роста производительности труда за последние два года, можно отметить, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, это значит, что организация развивается пропорционально.

С уменьшением численности работников, увеличивается производительность труда, фондоотдача, показатель прибыли от продаж на одного работника. Это связано с увеличением количества обязанностей, но и с увеличением заработной платы.

2.2 Оценка конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

Вопрос конкуренции в сфере гостиничных услуг города Краснодара становится очень актуальным. Как для предпринимателей, так и для властей города становятся все более актуальными вопросы развития сферы туризма.

Это связано с тем, что с каждым годом все больше развивается туризм в Краснодаре, и город становится все более популярным международным культурным центром. Для усиления данной отрасли происходит совершенствование, модернизация и строительство новых мест размещения.

Проанализировать рынок гостиничных услуг и понять конкуренцию на данном рынке можно с помощью методики, разработанной Майклом Портером. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков. Угроза появления новых игроков на рынке гостиничных услуг является основной, так как Краснодарский край является одним из самых популярных туристических направлений в стране. Чтобы бороться с угрозой вторжения новых игроков возможно экономить на масштабе. Чем больше объем продаж, тем ниже затраты на продажу 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок. Так же возможно удерживать свою позицию на рынке за счет дифференциации услуг. Чем выше разнообразие услуг, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей. Рыночная власть потребителей на рынке гостиничных услуг очень велика. Когда турист выбирает гостиницу, он чаще всего покупает «кота в мешке». Поэтому большинство гостей ориентируется на отзывы других гостей о данном отеле. Мнения людей, уже посетивших данную гостиницу, является важнейшим для

принятия решений. Так же гости демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат. В таких условиях гостиница вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для продажи услуг отрасли. Основными поставщиками являются системы онлайн-бронирования. Количество поставщиков в отрасли незначительно, поэтому данная сила имеет тоже достаточно большую власть.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей. Особую угрозу для роста и прибыли гостиницы предоставляют товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению. Сейчас набирают популярность сервисы, где люди вместо гостиниц могут забронировать себе для проживания во время путешествия квартиру, комнату, дом или даже лодку. Такой вариант проживания является более бюджетным, чем покупка номера в гостинице, и более удобным для многих туристов.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Проведя анализ пяти движущих сил конкуренции, можно сделать выводы, что уровень конкуренции очень высок, при этом она сконцентрирована в основном между крупнейшими и известнейшими игроками рынка. Конкуренция постепенно смещается на неценовой уровень, велика роль активного продвижения, рекламы и маркетинга. В этой связи наиболее опасны международные гостиничные сети, обладающие значительными финансовыми ресурсами и большим опытом.

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического

положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа отеля «Гранд Леонардо»

	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая скорость обслуживания клиентов. 2. Предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам. 3. Хорошая репутация. 4. Устойчивые связи с туроператором, обеспечивающими въездной туризм. 5. Наличие собственного паркинга. 6. Большой номерной фонд. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы с качеством обслуживания. 2. Небольшой опыт работы на рынке. 3. Низкая эффективность маркетинга. 4. Слабая рекламная активность. 5. Низкая эффективность собственной системы. 6. Интернет-бронирования. 7. Неудобное месторасположение. 8. Узкий ассортимент дополнительных услуг.
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение комплекса услуг. 2. Расширение рекламной деятельности, PR-кампаний. 3. Рост числа въездных туристов. 4. Развитие инфраструктуры вблизи гостиницы. 5. Развитие транспортного сообщения. 	<p>На основании хорошей репутации расширение рекламной деятельности. Устойчивые связи с туроператором при росте числа въездных туристов обеспечат загрузку.</p>	<p>Развитие транспортного сообщения решит проблему неудачного месторасположения, как и развитие инфраструктуры. Расширение рекламной деятельности решит проблему недостаточно развитого маркетинга и недостаточной известности. Расширение комплекса услуг привлечет новых клиентов</p>
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приход на рынок крупных мировых гостиничных сетей. 2. Строительство большого числа гостиниц в Краснодаре. 3. Уменьшение интенсивности въездного туризма. 4. Большая конкуренция в своем классе гостиниц. 5. Сезонность. 6. Рост требований клиентов к качеству обслуживания. 	<p>Борьба с конкуренцией возможна за счет всех сильных сторон.</p>	<p>Приход на рынок известных мировых сетей, при условии данных слабых сторон может уничтожить данное гостиничное предприятие.</p>

Из матрицы SWOT-анализа видно, что основной проблемой отеля «Гранд Леонардо» является наличие очень большого числа конкурентов на рынке гостиничных услуг. SWOT-анализ показал, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом основное внимание нужно уделить совершенствованию качества обслуживания и развитию комплекса дополнительных услуг, что позволит повысить удовлетворенность клиентов. Так же гостинице необходимо развить систему маркетинга, что позволит повысить имидж отеля, а так же повысить уровень известности о нем.

Для уверенной конкурентоспособной деятельности необходимо разработать четкую стратегию, ориентированную на основного потребителя и четко ее придерживаться.

Что касается слабых сторон, то основными проблемами является неудобное месторасположение, слабая работа отдела маркетинга, узкий ассортимент дополнительных услуг, небольшой опыт работы на рынке (с 2015 года), а так же проблемы с качеством обслуживания.

Внешняя среда отеля «Гранд Леонардо» позволяет расширить комплекс услуг. Есть возможность для расширения рекламной деятельности. Так же возможно развитие транспортного сообщения и инфраструктуры вокруг гостиницы. В связи с все большей популярностью Краснодарского края, как туристического центра, возможно увеличение числа въездных туристов.

Так же внешняя среда несет собой такие угрозы как, приход на рынок крупных известных сетей, строительство большого числа гостиниц, сезонность, большая конкуренция, рост требований клиентов в качестве обслуживания.

Совокупность возможностей и сильных сторон позволяет на основе хорошей репутации расширить рекламную деятельность. Так же при росте числа въездных туристов, большом номерном фонде и устойчивыми связями с туроператором будет обеспечена постоянная загрузка.

При наличии возможностей, которые существуют у отеля «Гранд Леонардо» можно усилить слабые стороны. Возможность развития транспортного сообщения, как и развитие инфраструктуры вокруг отеля «Гранд

Леонардо» поможет решить вопрос с не совсем удачным местоположением.

Расширение рекламной деятельности решит проблему с не очень развитой службой маркетинга. Так же при расширении рекламной деятельности разрешится проблема недостаточной известности отеля «Гранд Леонардо». Расширение комплекса дополнительных услуг привлечет новых клиентов, обеспечит достаточную загрузку.

С существующими угрозами возможно справиться при наличии сильных сторон. В случае отеля «Гранд Леонардо», практически со всеми угрозами есть возможность бороться, так как существующие сильные стороны обеспечивают конкурентное преимущество. Приход на рынок мировых известных сетей, строительство большого числа гостиничных предприятий, и в целом высокая конкуренция в отрасли гостиничного бизнеса - с этими угрозами возможно справиться в следствие существующих сильных сторон: высокая скорость обслуживания, хорошая репутация, большой номерной фонд. Так же немаловажным фактором является то, что все предоставляемые услуги соответствуют государственным стандартам.

При существующих угрозах для отеля «Гранд Леонардо» в совокупности с существующими слабыми сторонами, данное гостиничное предприятие может быть просто уничтожено. Основную угрозу составляют крупные сетевые гостиничные предприятия с мировым именем. Как правило, сервис и качество услуг в данных отелях гораздо выше. Так же известность данных сетей существенно шире, у огромного количества людей названия этих отелей на слуху, они даже не нуждаются в рекламе. У таких сетей гораздо более развита система маркетинга, у них большой опыт работы на рынке.

В настоящее время в Краснодаре существует огромное количество гостиниц. Большинство средств размещения имеет определённую категорию. Преобладают на рынке гостиничных услуг предприятия, которым присвоена категория 3* и 4 *. Исследуемый отель «Гранд Леонардо» является средним по величине (37 номеров) и имеет категорию 3*.

Расположен отель на ул. Калинина в районе Тургеневского моста.

Основными конкурентами являются гостиницы «Villa Marina», «Версаль», «Marton Turgeneva», «Dollhouse», «Феникс» и «Hollywood DeLuxe», которые расположены в непосредственной близости от отеля «Гранд Леонардо». Данные гостиничные предприятия представляют собой аналогичные по размеру комплексы эконом-класса (3*) со схожим набором дополнительных услуг.

Для выявления конкурентных преимуществ и недостатков гостиницы, сравним данные средства размещения по определённым признакам. Анализ мнений потребителей представлен в таблице 4 и на рисунке 2.

Таблица 4 – Оценка отелей по мнению туристов

	Marton Turgeneva	Гранд Леонардо	Hollywood DeLuxe	Villa Marina	Версаль	Феникс	Dollhouse
Чистота	8,3	7,9	8,1	7,4	6,9	7,1	7,1
Комфорт	7,5	7,5	7,6	7,4	6,9	6,7	6,9
Месторасположение	8,5	7,3	7,9	7,1	8,2	7,2	7,4
Удобства	7,7	7,5	7,4	7,5	7,1	7,2	7
Персонал	8,2	8	8	8,1	7,6	8	7,8
Цена/качество	7,9	8,1	7,7	7,9	7,3	7,4	7,3
Бесплатный Wi-Fi	8,5	7,1	6,7	6,4	8	7,8	5,9

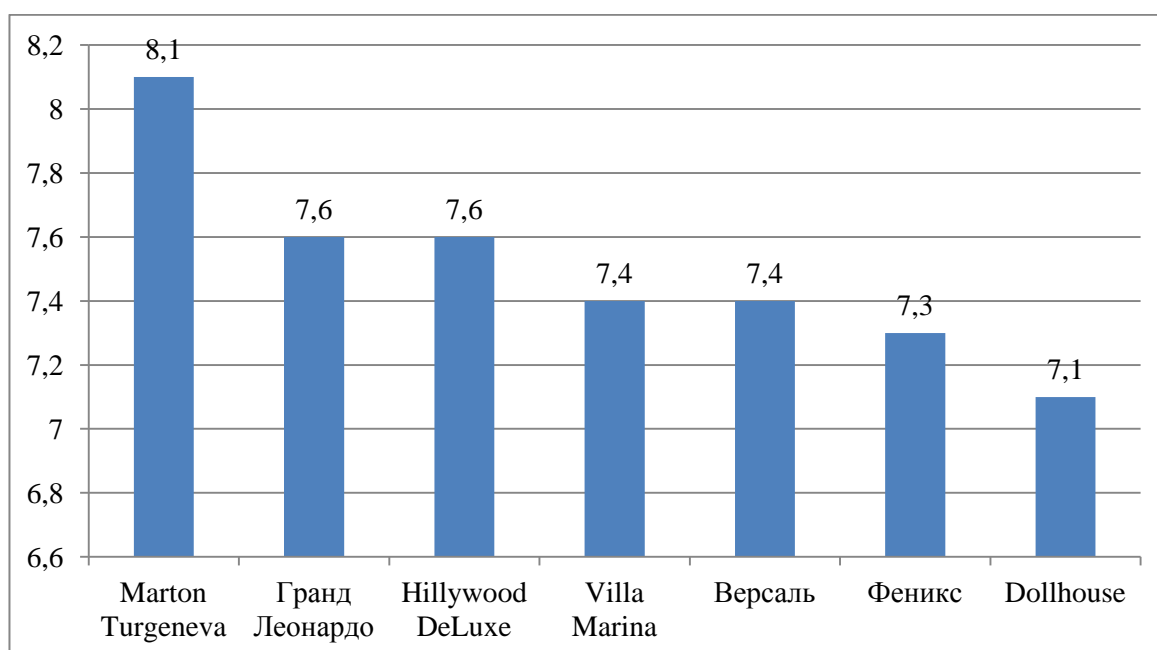


Рисунок 2 - Средняя оценка отелей по мнению туристов

По отзывам туристов можно сделать выводы о достаточно высокой конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» по сравнению со своими прямыми конкурентами.

Отель «Гранд Леонардо», согласно мнению гостей, занимает достаточно высокую позицию среди конкурентов. Оценку выше, чем отель «Гранд Леонардо», имеет только гостиница «Marton Turgeneva». В таблице приведены оценки каждого пункта, из которых составляется рейтинг гостиничного предприятия.

Основным конкурентом, имеющим рейтинг выше, чем отель «Гранд Леонардо», является Отель «Marton Turgeneva». Имеет смысл рассмотреть различия данных гостиничных предприятий. На рисунке 3 наглядно продемонстрирована разница показателей, составляющих конкурентоспособное преимущество гостиницы.

На рисунке отражены оценки туристов по основным показателям комфортабельности отелей «Гранд Леонардо» и «Marton Turgeneva». По графику видно, что отель «Гранд Леонардо» отстает по большинству показателей. Наибольшую разницу составляет месторасположение отелей и качество беспроводного Интернет.

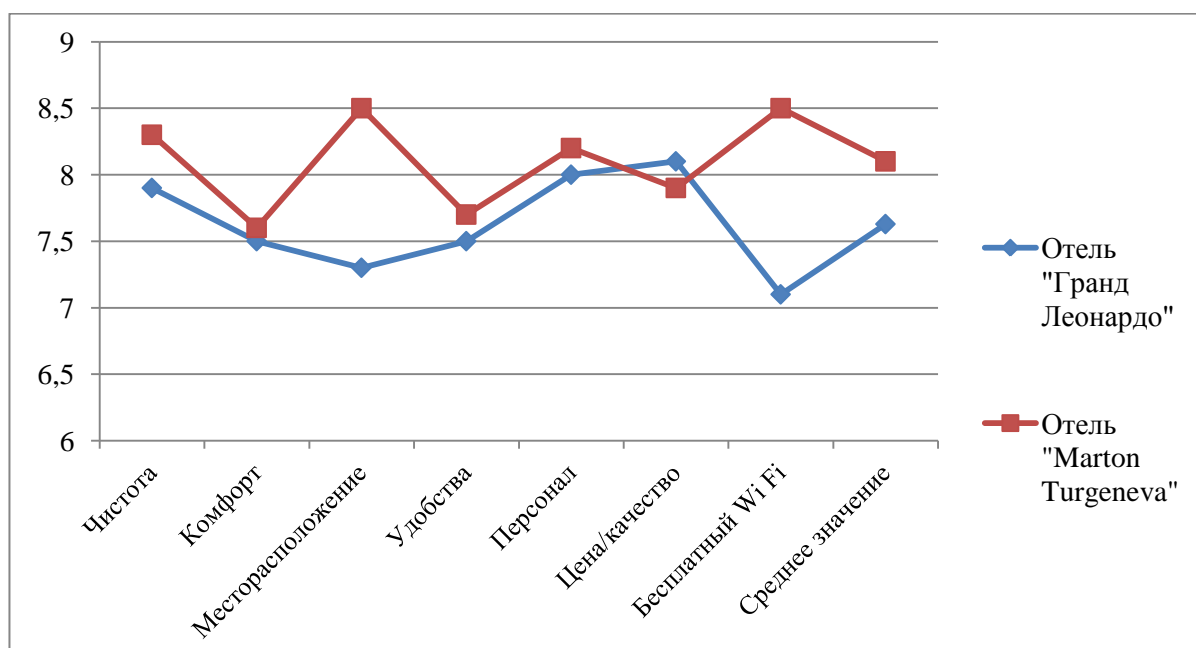


Рисунок 3 - Отзывы туристов об основных показателях комфортабельности отелей «Гранд Леонардо» и «Marton Turgeneva»

Отель «Marton Turgeneva» находится в непосредственной близости к Тургеневскому мосту на въезде в города, в связи с чем транспортное сообщение налажено достаточно хорошо. Что касается отеля «Гранд Леонардо», до въезда в город расстояние порядка четырех километров. Это создает некоторые проблемы. Проблему с беспроводным Интернет возможно решить достаточно просто. Что же касается не совсем удачного месторасположения, то возможно добавить некоторые новые услуги, которые решали бы эту проблему. Например, трансфер из аэропорта, или льготные тарифы такси в любую точку города. Так же возможно повышение конкурентоспособности за счет расширения спектра дополнительных услуг. В таблице 5 представлены дополнительные услуги прямого конкурента и отеля «Гранд Леонардо».

Таблица 5 - Сравнение ассортимента дополнительных услуг Отеля «Гранд Леонардо» и отеля «Marton Turgeneva»

Наименование услуги	Отель «Гранд Леонардо»	Отель «Marton Turgeneva»
Wi-Fi	+	+
Банковские ячейки		+
Вызов такси	+	+
Заказ авиа- и ж/д билетов		+
Камера хранения багажа	+	+
Заказ билетов в театры		+
Уведомление в УФМС	+	+
Парковка	+	+
Трансфер		+
Организация экскурсий		+
Услуги переводчика		+
Визовая поддержка	+	+
Услуги прачечной	+	+
Бизнес-услуги	+	+
Аренда автомобиля		+
Аренда конференц-зала	+	+

Из таблицы видно, что по большинству показателей отель «Гранд Леонардо» не отстает от отеля «Marton Turgeneva». Руководству отеля «Гранд Леонардо» стоит задуматься о сдаче свободных нежилых помещений в аренду под агентство, которое организывает экскурсии, так как такой сервис пользовался бы большой популярностью.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

3.1 Оценка конкуренции на рынке гостиничных услуг г. Краснодара

Краснодарский край является один из самых развитых и значимых регионов России. Туризм как известно стимулирует развитие других отраслей экономики: связи, транспорта, торговли, сельского хозяйства, производства потребительских товаров и др. Поэтому вопросы, связанные с проблемами и потенциалом развития экономики туризма в Краснодарском крае, являются актуальными.

Потенциал туризма Краснодарского края это центр внутреннего туризма среди всех курортных регионов России. Развитие комплекса туризма является одним из приоритетных направлений развития края.

На сегодняшний Краснодарский край является, без преувеличения ведущим курортным регионом страны. Санаторно-курортный и туристский комплекс Краснодарского края представляет собой совокупность санаторно-курортных организаций, гостиниц, специализированных и индивидуальных средств размещения, туристских и экскурсионных фирм, объектов инфраструктуры, объектов туристского показа.

Санаторно-курортный и туристский комплекс играет одну из ключевых ролей в экономике региона, обеспечивая ему лидирующие позиции на российском туристическом рынке в качестве важного приморского бальнеологического и курортно-рекреационного центра.

Регион в целом и город Краснодар, в частности, обладают уникальным туристско-рекреационным потенциалом. Большая часть территории Краснодарского края находится в умеренной степной климатической зоне, изменяющейся с севера на юг с зоны степи к влажным средиземноморским субтропикам. Важнейшую роль играет наличие месторождений минеральных вод, лечебных грязей, способствующих развитию лечебно-оздоровительного туризма. Характерной особенностью является сочетание морского побережья и

высокогорных территорий, обеспечивающих гармоничное развитие как санаторно-курортного отдыха, так и горнолыжного туризма.

Столь благоприятные природно-климатические факторы predeterminedили не просто развитие туристско-рекреационного комплекса Краснодарского края, а его ключевую роль в хозяйственной деятельности и социально-экономическом развитии региона.

Туристско-рекреационная отрасль в Краснодарском крае динамично развивается, ежегодно увеличивается поток рекреантов, в том числе и из-за рубежа. Немаловажным фактором в этом направлении послужило проведение Зимних Олимпийских игр 2014 года и Чемпионата мира по футболу 2018 года в г. Сочи. Данные крупнейшие события мирового масштаба способствовали значительному притоку инвестиций в регион, развитию инфраструктуры туризма, экономики, малого бизнеса. Эффективное развитие туризма позволит значительно увеличить поток туристов в Краснодарский край, и тем же обеспечить увеличение налоговых поступлений в бюджет, развитие смежных отраслей экономики и снижение уровня безработицы.

Туризм - это важный источник дохода любого региона и страны. Во множестве стран туризм в общем объеме ВВП занимает пятую часть. Туризм способствует росту вкладов в платёжный баланс страны, развитию мирового хозяйства, сопутствующих туризму. Давно известно, что Краснодарский край занимает первое место по наплыву туристов. Особенно в сезон и количество отдыхающих с 2010 по возросло на 6,6%. Отдыхающие в Краснодаре и Краснодарском крае это, как правило, туристы, молодые и активные люди, основные участники фестивалей и спортивных мероприятий.

Рынок санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края был самым динамичным сектором региональной экономики. На протяжении последних лет курорты Краснодарского края уверенно занимают лидирующие позиции по популярности у отечественных и иностранных туристов. В рейтинге уровня развития санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарский край занимает четвертое место среди российских

регионов-лидеров после гг. Москвы и Санкт-Петербурга, а также Республики Татарстан. К числу базовых принципов повышения эффективности функционирования санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края следует отнести принципы синергии, мультипликативности и диферсификации. Опыт развития туризма показывает, что каждый рубль, потраченный на продвижение туризма, возвращается ростом турпотока, налоговых поступлений, доходами местных производителей. Причем с учетом мультипликативного эффекта развитие туризма дает мощный толчок социально-экономическому развитию региона в целом.

В 2017 году по данным туроператорских компаний средний чек составлял 35500 руб. Одной из причин снижения среднего чека является рост спроса на сегмент экономичного отдыха – неорганизованный сектор: мини отели, гостевые дома и т.д., что подтверждается статистическими данными по туристскому потоку в разрезе организованного и неорганизованного секторов рынка Краснодарскому краю.

Еще одним фактором стала необходимость поддержания спроса в 2017 году, обеспечиваемое рекордно низкой стоимостью туров – на 15-20 % дешевле, чем в 2016-м. При этом прибыльность туроператоров и турагентств упала вдвое. Рынок выездного туризма значительно вырос почти по всем зарубежным направлениям.

В 2018 г. эксперты предрекали внутреннему туризму еще больший упадок из-за несостоятельности россиян, но по итогам летнего сезона на ноябрь 2018 года рынок показал шести процентный рост, определяющий возможность закончить год с небольшим приростом турпотока. Увеличение турпотока подтверждает и рост налоговых платежей, поступающих в консолидированный бюджет края от предприятий туристической индустрии, составивший 12 процентов за девять месяцев 2018 года.

Муниципальное образование город Краснодар – административный, промышленный, деловой и культурный центр Краснодарского края.

Город занимает выгодное экономико-географическое положение в

Южном федеральном округе, расположен на важнейших транспортных магистралях, связывающих центр России с портами Черного и Азовского морей, а также курортами черноморского побережья Кавказа.

Город Краснодар в силу своего геополитического, природно-климатического и экономического потенциала занимает особое место среди муниципальных образований Краснодарского края и является одним из наиболее привлекательных городов в Южном федеральном округе.

Краснодар является лидером по привлечению инвестиций, как в Краснодарском крае, так и в Южном федеральном округе. За 2017–2018 годы в экономику города привлечено инвестиций в основной капитал свыше 945 миллиардов рублей.

Основной туристской специализацией города Краснодара является гостиничный бизнес, который остается перспективным и привлекательным.

В Краснодаре действуют более 250 коллективных средств размещения (отели, гостиницы, мини-отели, гостевые дома и пр.), 229 из которых имеют официальную классификацию (по состоянию на 01.09.2019):

- 2 гостиницы категории «пять звезд»;
- 21 – категории «четыре звезды»;
- 45 – категории «три звезды»;
- 18 – категории «две звезды»;
- 2 – категории «одна звезда».

Общий номерной фонд коллективных средств размещения составляет 5923 номера, ориентировочное количество койко-мест – 15238.

Темп роста в 2019 году составил 119,8 процента по сравнению с аналогичным периодом 2018 года.

Согласно ежемесячному мониторингу средний коэффициент загрузки коллективных средств размещения в первом квартале 2019 года составил 65,8 процента, среднее число размещенных лиц в коллективных средствах размещения – 7553 человека в месяц, неорганизованных туристов – 11636 человек.

Средняя стоимость одного койко-места по городу в истекшем периоде составила:

- стандартный номер (одноместный) – 3550 руб.;
- (двухместный) – 4300 руб.;
- люкс – 7350 руб.

В гостиничном хозяйстве важным элементом является количество принятых гостей, туристов, которые приносят городу доходы, стимулируют развитие тех отраслей, которые принимают участие в их обслуживании. Все это способствует повышению жизненного уровня населения.

По данным Краснодарского отдела государственной статистики объем курортно-туристских услуг по крупным и средним предприятиям города Краснодара за отчетный период года составил 195,9 млн. руб. (гостиницы – 179,9 млн. руб., санаторно-курортные учреждения – 14,6 млн. руб., туристические агентства – 1,4 млн. руб.).

В Краснодаре ведутся работы по строительству 3 крупных коллективных средств размещения.

Компания Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc и компания ООО «Русский Лес», входящая в холдинг «РАМО-М», имеют намерение реализовать на территории Краснодара инвестиционный проект по строительству отеля Four Points by Sheraton. Открытие «Four Points by Sheraton Krasnodar» категории 5 звезд запланировано на 2020 год.

Продолжаются работы по строительству пятизвездочного отеля мирового гостиничного оператора «Marriott» на 262 номера (срок реализации 2020 год).

Всемирный гостиничный оператор «Ibis» осуществляет строительство трехзвездочного гостиничного комплекса на 220 номеров на пересечении улиц Головатого и Красноармейской (срок реализации – конец 2020 года).

С целью продвижения гостинично-туристских услуг создана отраслевая гостинично-туристская секция в составе Совета директоров города Краснодара.

Работа секции направлена на:

- обеспечение взаимодействия органов городского самоуправления и

представителей гостинично-туристской сферы при реализации основных положений местных нормативно-правовых актов, направленных на развитие гостинично-туристского комплекса муниципального образования город Краснодар;

- выработку стратегических направлений развития финансово-экономической стабильности гостинично-туристского комплекса, определение мер по их реализации, приоритетов развития в отрасли;

- участие представителей гостинично-туристской сферы в формировании нормативно-правовой базы по координации деятельности отрасли, подготовка предложений и рекомендаций по проектам распорядительных документов администрации муниципального образования город Краснодар и администрации Краснодарского края;

- содействие развитию рынка гостинично-туристских услуг, внедрению новых технологий.

Приоритетным направлением развития сферы туристических и гостиничных услуг является доведение их качества до международных стандартов и усовершенствование туристических технологий, внедрение новых видов и форм обслуживания, которые позволят в полном объеме удовлетворить потребности клиентов.

Доля малых средств размещения с номерным фондом до 50, в том числе и хостелы в гостиничном фонде Краснодара составляет в 2018 г. 92% (рисунок 4).

Учитывая небольшую вместимость малых средств размещения – долю в 92% которая приходится на малые гостиницы стоит признать очень высокой.

В городе, основными гостями которого являются бизнес-туристы, необходимо развивать именно этот сектор услуг, считают эксперты. Причем развивать качественно, стараясь предвосхитить ожидания постояльцев, избалованных качественным предложением.

В мэрии считают, что курортно-туристический комплекс города развивается стабильно и динамично. Анализ загрузки номерного фонда коллективных средств размещения в Краснодаре за последние пять лет

(рисунок 5).



Рисунок 4 – Доля малых средств размещения с фондом до 50 номеров

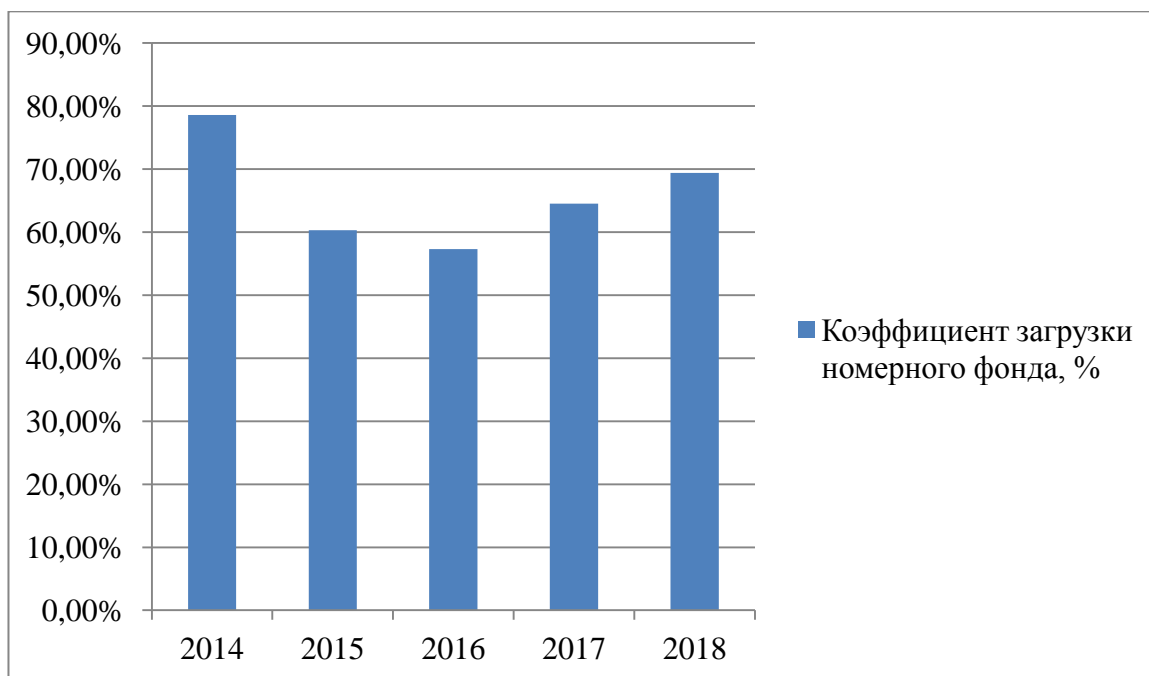


Рисунок 5 – Анализ загрузки номерного фонда за пять лет

Отмечается рост внутреннего турпотока. Быстро растущий спрос на туристские услуги внутри города способствует росту строительства малых

гостиниц, увеличению объемов инвестиционных предложений на развитие гостиничного бизнеса, как со стороны иностранных, так и со стороны отечественных инвесторов.

Краснодар второй год подряд лидирует в списке 100 лучших российских городов по качеству жизни. Кроме того, издание City Leaders совместно с журналом PropertyEU включило Краснодар в сотню городов Европы с наиболее благоприятными условиями для развития рынка недвижимости. В частности, крупные международные гостиничные операторы рассматривают возможность выхода в регион. И если раньше в городе не было ни одной гостиницы с мировым именем, то сейчас ситуация меняется. Весной 2013 года открылся отель Hilton Garden Inn Krasnodar. Еще три мировых бренда готовы выйти на рынок в ближайшие два года. Активно строятся и несетевые.

3.2 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» ИП Марталог А.В.

Любому предприятию необходимо развитие, так как система погибает без постоянного движения. Это также касается гостиничного предприятия. Отель, при отсутствии необходимых возможностей и средств, будет вынужден прекратить свою деятельность. Доход гостиничного предприятия от предоставления услуг по проживанию иностранных граждан и граждан РФ напрямую зависит от загрузки номерного фонда, а также от стоимости проживания. Эффективное использование номерного фонда в совокупности с подходящим набором дополнительных услуг, предлагаемых в гостинице, которые учитывают потребности всех гостей, составляет основное конкурентоспособное преимущество.

Для каждого гостиничного предприятия понятно, что постоянное совершенствование номерного фонда является необходимостью и осуществляется в соответствии с финансовым положением организации.

Самым популярным мнением является, что обновленные,

усовершенствованные номера пользуются большим спросом. Но даже при условии современного дизайна, удобной мебели и передовых технологий, гостиничное предприятие может не пользоваться широкой популярностью. Проблема заключается в том, что данное утверждение работает только на 10%, остальные 90% включает в себя множество факторов, таких как рынок, местоположение гостиницы, ее известность, дополнительные услуги.

Гостиничный комплекс, учитывая, что наибольший доход приносит номерной фонд, может определить направления изменения нежилых помещений. Возможно размещение оздоровительных центров, тренажерных залов, бизнес комнат и т.п. Что именно разместить в гостинице, необходимо выбирать исходя из предпочтений клиентов, а так же исходя из их вида проживания.

Конкурентоспособность и эффективность продаж определяет так же учет видов проживания. Основными видами проживания в отеле «Гранд Леонардо» являются:

- ночевка - вид проживания, который встречается чаще всего. Чаще всего такими клиентами являются деловые туристы. Для них важна скорость обслуживания, удобное месторасположения и цена проживания должна быть приемлемой;
- длительный срок пребывания - чаще всего это гости, находящиеся в командировках. В основном они заинтересованы в дополнительных услугах, так как совмещают работу и досуг;
- отпуск - для данной части проживающих так же очень важны дополнительные услуги;

Помимо индивидуальных туристов значительную часть клиентов гостиницы составляют группы туристов. Чаще всего это либо группы детей и взрослых из различных городов России, либо китайские или корейские туристические группы. Их так же интересуют дополнительные услуги проведения досуга.

Существует множество разных методов удовлетворения потребностей

гостей. Гостиничные предприятия предлагают программы лояльности для постоянных клиентов, наличие оборудованных компьютерных комнат, оздоровительных центров.

Рабочие зоны с персональными компьютерами были бы достаточно популярны, так как большинство клиентов отеля «Гранд Леонардо» находятся в деловых поездках и командировках. Им необходимо иметь доступ в Интернет, а так же доступ к базовым программам Microsoft Office.

Большое количество гостей остаются не совсем довольны тем, что в ночное время не работает ни один ресторан при отеле «Гранд Леонардо». Для решения данной проблемы возможно установить в номерах мини-бары. На данный момент мини-бары являются достаточно доходной услугой для гостиницы. Существует возможность купить или арендовать их.

Программы для постоянных клиентов включает в себя систему скидок, размер которых зависит от длительности проживания и частоты посещения. Это поможет создать лояльность у гостей.

Основным показателем конкурентоспособности гостиничного предприятия является сервис. При отсутствии качественного сервиса гостиничный комплекс становится непривлекательным для гостей, соответственно неконкурентоспособным. Это значительно сказывается на имидже и рейтинге гостиницы.

Самыми слабыми сторонами деятельности отеля «Гранд Леонардо» являются узкий спектр дополнительных услуг и неудобное месторасположение.

Расширить спектр дополнительных услуг возможно за счет установки мини-баров в номерах, бизнес-комнаты, где возможно было бы работать за компьютерами с доступом в Интернет, а так воспользоваться принтерами.

Решить проблему с удаленностью от центра города возможно путем заключения договора со службой такси, на предоставление льготных цен для гостей отеля «Гранд Леонардо». Так же возможностью для улучшения сложившейся ситуации является внедрение бесплатного трансфера от и до аэропорта Краснодара. Данная услуга будет очень популярна среди туристов.

В зимний период, когда загрузка гостиницы будет невысокой (30-45%), трансфером будет пользоваться совсем небольшое число гостей. На мой взгляд, будет достаточно одного трансфера утром, по окончанию завтрака, и одного трансфера вечером, около 18-00, к началу спектаклей в театрах.

Что же касается летнего сезона, когда загрузка гостиницы достигает 80-90%, необходимость в трансферах возрастет. В утренние часы, после завтрака, достаточно будет двух-трех трансферов, в зависимости от загрузки, в вечерние часы так же будет достаточно двух-трех машин.

Для повышения конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо» предлагается принять некоторые меры. По мнению туристов основной проблемой является низкое качество беспроводной сети Интернет, а так же неудобное месторасположение. Для изменения ситуации с Интернет предлагается заменить оператора, предоставляющего низкокачественную связь, а также увеличить количество роутеров. Для решения проблемы с неудачным месторасположением предлагается закупить микроавтобус марки Ford Transit для осуществления услуг трансфера до аэропорта Краснодара.

Внесение данных изменений сделает отель «Гранд Леонардо» более привлекательным для гостей, а так же поднимет рейтинг в системах онлайн бронирования. Предположительно рейтинг гостиницы возрастет с 7,6 до 8,4. Это позволит увеличить цену за номера на 15%, так как аналогичные гостиницы с таким рейтингом имеют цену за проживание выше.

Так же предполагается, что в связи с увеличением рейтинга, а так же числа удовлетворенных клиентов, вырастет приток гостей. Соответственно выручка вырастет на 15-20% в год.

Для повышения конкурентоспособности и решения проблемы с неудачным месторасположением предлагается купить микроавтобус Ford Transit. Стоимость такого автобуса составляет 2000000 рублей. Длина маршрута составляет 15 км. Начинается маршрут от отеля «Гранд Леонардо» (ул. им. Калинина, д. 249/1), проходит через ул. Красную, центральную городскую площадь, ул. Буденного, ул. Седина, ул. Ставропольскую, ул.

Мачуги, аэропорт Краснодар (и далее – в обратном направлении).

Предполагается, что услуга бесплатного трансфера от и до аэропорта Краснодар будет пользоваться большим спросом, увеличит число удовлетворенных клиентов, а так же поднимет рейтинг отеля «Гранд Леонардо». Автобус будет курсировать 2 или 6 раз в день в зависимости от сезона.

Расчет затрат на приобретение и эксплуатацию микроавтобуса представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет затрат на приобретение и эксплуатацию микроавтобуса

Показатель	Зима/Осень	Лето/Весна
Стоимость автобуса, тыс.руб	2000	
Расход топлива на 100 км,л	8,4	
Длина маршрута, км	15	
Цена бензина за литр, тыс.руб.	0,04	
Количество поездок в день, зима/лето	2	6
Зарплата водителя за одну поездку, тыс.руб.	0,25	
Затраты на одну поездку, тыс.руб.	0,3	
Затраты в день, тыс.руб.	0,6	1,7
Затраты в квартал, тыс.руб.	54	160
Затраты в квартал на обслуживание, тыс.руб.	100	150
Итого в квартал, тыс.руб.	154	310
Единовременные затраты, тыс.руб.	2154	

По итогу расчетов видно, что в первый квартал потребуется вложение в размере 2154 тыс. рублей, в последующие же кварталы затраты составят около 270 тыс. рублей. В эту сумму входят затраты на бензин, затраты на заработную плату водителя, затраты на техническое обслуживание.

Следующим изменением для повышения конкурентоспособности будет закупка роутеров для решения проблемы с плохим качеством предоставляемого Интернет. Предполагается закупить 20 роутеров для расположения по всей территории гостиницы.

В таблице 7 представления примерные расчеты затрат на покупку и обслуживание роутеров.

Таблица 7 – Расчет затрат на приобретение роутеров и обслуживание Интернет

Показатель	Сумма
Стоимость роутеров, тыс. руб.	50
Стоимость монтажа, тыс.руб.	50
Ежеквартальный платеж, тыс. руб.	50
Итого единовременные затраты (1-й квартал), тыс. руб.	150

По итогу расчетов затрат на закупку роутеров и обслуживание Интернет видно, что единовременные затраты за первый квартал составят 150 тыс. рублей. Эта сумма включает в себя закупку оборудования, монтаж оборудования, а так же оплату услуг оператора по предоставлению Интернет за первый квартал. Каждый последующий квартал будет необходимо оплачивать 50 тыс. рублей оператору за предоставление Интернет.

Показатели коммерческой эффективности представляют собой результат реализации проекта. Это разность между притоком и оттоком денежных средств от вложений, предоставления услуг. Эффективность является важнейшим показателем деятельности организации. Она представляет собой способность добиваться высших результатов при наименьших затратах.

В данном случае определяется эффективность вложения средств в развитие отеля «Гранд Леонардо». Средства будут вложены в покупку микроавтобуса в целях запуска бесплатного трансфера из отеля «Гранд Леонардо» в аэропорт Краснодара, а так же закупку роутеров, для улучшения качества предоставляемой беспроводной сети Интернет.

Финансирование проекта будет производиться 50% за счет собственных средств и 50% заемных. Предполагается, что будет взят кредит в банке ВТБ. Процентная ставка по кредиту в год составит 22 %, соответственно в квартал - 5,1%. Согласно предварительным расчетам, предполагается, что срок реализации данного проекта составит 5 кварталов.

В таблице 8 представлены расчеты экономического эффекта от предложенных мероприятий. Представлены денежные потоки от операционной деятельности, а так же денежные потоки от инвестиционной деятельности. Рассчитаны показатели инвестиционной деятельности, такие как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс рентабельности инвестиций (PI).

Таблица 8 - Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Длительность шага, квартал					
	0	1	2	3	4	5
Денежные притоки, тыс. руб.	0	1000	2000	2700	3400	4500
Выручка, тыс. руб.		1000	1300	1700	2200	3000
Дополнительные доходы, тыс. руб.		0	700	1000	1200	1500
Денежные оттоки, тыс. руб.	2100	700	1000	1300	1700	2100
Единовременные расходы, тыс. руб.	2100					
Дополнительные расходы, тыс. руб.		700	1000	1300	1700	2100
Сальдо денежных потоков, тыс. руб.	-2100	300	1000	1400	1700	2400
То же нарастающим итогом, тыс. руб.	-2100	-1800	-800	600	2300	4700
Коэффициент дисконтирования, ед.	1,00	0,80	0,63	0,51	0,40	0,32
Чистые денежные поступления, тыс. руб.	-2100	239	635	708	685	771
NPV, тыс. руб.	-2100	-1861	-1226	-518	168	938
PI		0,11	0,42	0,75	1,08	1,45

По расчетам, представленным в таблице, видно, что NPV проекта становится положительным в четвертом квартале. NPV показывает, что выгоднее, хранить деньги в банке, или вложить их в проект. NPV должен быть положительным. NPV становится положительным в четвертом квартале.

Индекс прибыльности PI показывает эффективность проекта. Данный индекс должен быть больше 1. По расчетам, представленным в табл. 8 видно, что индекс прибыльности становится больше единицы так же в четвертом квартале.

На рисунке 6 представлен график роста показателя NPV.

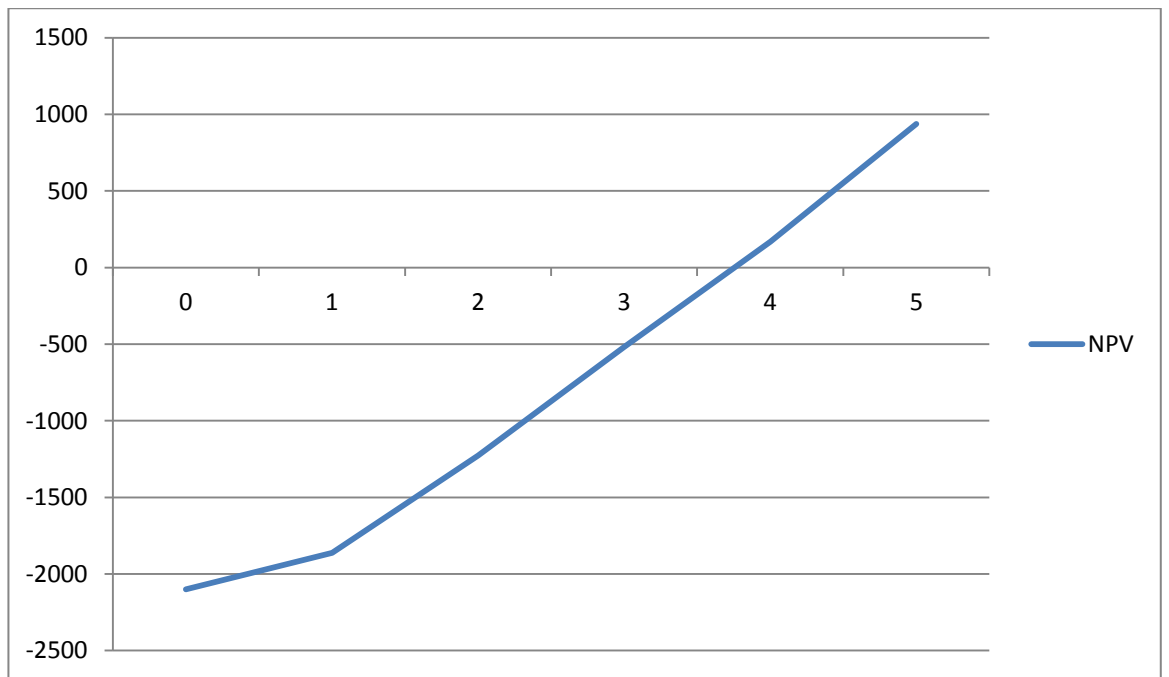


Рисунок 6 – График роста чистого дисконтированного дохода (NPV)

Таким образом, можно говорить о высокой эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности отеля «Гранд Леонардо».

Заключение

Реально сложившаяся практика экономической жизни в мире показывает, что рынок и конкуренция – главный механизм развития современной экономики, более мощный и действенный, чем любой иной фактор ее движения.

Эффективность функционирования рынка тем выше, чем активнее конкуренция и чем лучше условия для ее проявления. Конкуренция требует определенного, желательно оптимального сочетания экономических, технологических и социальных предпосылок.

Нарушение этого условия затрудняет проявление конкуренции или даже сводит ее на «нет». Итог – застой в экономике, снижение ее эффективности, возможное падение жизненного уровня населения страны.

Отсутствие «нормальной» конкуренции, ее разрушительная либо, напротив, слабое проявление – четкий индикатор явного неблагополучия на рынке, появление «перекосов» и больших диспропорций в его развитии. К примеру, «дефицитный рынок» придет к устранению или сводит к минимуму конкуренцию между производителями за покупателей, одновременно вызывают конкуренцию между покупателями за товар.

Гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, мотелях, кемпингах, пансионатах и в других средствах размещения за вознаграждение. Под средством размещения понимают любой объект, предназначенный для временного проживания людей.

Конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства возможно повысить 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.

Гостиничная инфраструктура в Краснодарском крае довольно развита. Среднегодовая заполняемость большинства гостиниц относительно высока по сравнению с другими регионами страны. Однако, ярко выраженная сезонность туристского рынка и неравномерность загрузки в течение года являются негативными факторами, оказывающими существенное влияние на конкурентоспособность нашего региона на международном туристском рынке.

На сегодняшний день на рынке туристско-рекреационных услуг региона складывается тенденция к увеличению предложения в секторе разнородных малых гостиниц с достаточно высокой заполняемостью и ориентацией на индивидуальных клиентов.

Преимущества малых гостиниц в качестве средств размещения, с одной стороны, их инвестиционная привлекательность, с другой, делают малые гостиницы одним из наиболее перспективных для нашего региона типов малых предприятий, и остается надеяться, что быстрый рост их числа позволит привлечь дополнительные инвестиции в сферу развития туризма и гостиничного сервиса, а также значительно увеличить поток гостей в регион, создавая им комфортные условия для проживания.

В рамках выпускной квалификационной работы были рассмотрены технико-экономические показатели деятельности отеля «Гранд Леонардо», проанализирована система маркетинга отеля, а так же сделаны выводы.

В ходе работы были рассмотрены существующие методы оценка конкурентоспособности, рассмотрены их преимущества и недостатки.

Основной задачей работы являлась оценка конкурентоспособности гостиничного предприятия, выявление сильных и слабых сторон, сравнение с потенциальными конкурентами. Конкурентами были выбраны схожие гостиницы, имеющими примерно одинаковый уровень, находящиеся в том же районе Краснодара, в одинаковой удаленности от центра города. Так же было произведено сравнение с гостиницами на уровень выше для выявления их основных преимуществ, а соответственно и недостатков отеля «Гранд

Леонардо». Основными недостатками были выявлены удаленность от центра города, а так же недостаточное качество предоставляемой бесплатной услуги беспроводного Интернет.

Выводы

1. По результатам анализа технико-экономических показателей деятельности отеля «Гранд Леонардо» можно сделать следующие выводы: изменение выручки от основной деятельности неустойчиво, в 2017 году наблюдается ее снижение, равно как и себестоимости, при этом сальдо прочих доходов и расходов положительно и имеет тенденцию к увеличению. Следовательно, реализация отелем дополнительных услуг экономически эффективна.

2. По результатам SWOT-анализа видно, что основной проблемой отеля «Гранд Леонардо» является наличие очень большого числа конкурентов на рынке гостиничных услуг. SWOT-анализ показал, что требуется совершенствование деятельности гостиницы, при этом основное внимание нужно уделить совершенствованию качества обслуживания и развитию комплекса дополнительных услуг, что позволит повысить удовлетворенность клиентов.

3. Анализ конкурентной среды показал, что отель «Гранд Леонардо» находится в условиях жесткой конкуренции. Основным конкурентом является отель ««Marton Turgeneva», который превосходит «Гранд Леонардо» по целому ряду показателей. Отель «Marton Turgeneva» находится в непосредственной близости к Тургеневскому мосту на въезде в города, в связи с чем транспортное сообщение налажено достаточно хорошо. Что касается отеля «Гранд Леонардо», до въезда в город расстояние порядка четырех километров. Это создает некоторые проблемы. Проблему с беспроводным Интернет возможно решить достаточно просто. Что же касается не совсем удачного месторасположения, то возможно добавить некоторые новые услуги, которые решали бы эту проблему.

Для решения данных проблем было предложено закупить автобус марки

Ford Transit, для введения новой услуги: бесплатный трансфер до центра города. Предполагается, что автобус будет курсировать несколько раз в день в зависимости от сезона и загрузки гостиницы.

Так же предлагается закупить новые роутеры для усовершенствования услуги предоставления Интернет.

По предварительным расчетам, предполагается, что данные изменения позволят увеличить объем выручки на 15% за год.

Список использованной литературы

1. Аренков, И.А. Маркетинговые исследования: Основы теории и методики.- СПб.: - Наука, 2017. - 397 с.
2. Балабанов, И.Т., Балабанов, А.И. Экономика туризма.- М.: - Финансы и статистика, 2016. - 230 с.
3. Бирюкова, С.А. Теория и практика маркетинговой деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 325с.
4. Бородина, В. В. Ресторанно–гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. - М.: Книжный мир, 2015. – 318с.
5. Глухов, А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения. - СПб.: Питер, 2017. - 321 с.
6. Джанджугазова, Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства / Е.А. Джанджугазова - М.: Академия, 2017. - 285 с
7. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие.- 2-е изд., перераб. и доп.- Мн.: Новое знание, 2016.- 496 с.
8. Кабушкин, Н. И. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск: Новое знание, – 2017. – 216с.
9. Карпова, Г.А. Практика туристского бизнеса. - СПб.: Герда, 2016. - 310 с.
10. Карпова, Г.А. Экономика современного туризма. - СПб.: Герда, 2016.-297с.
11. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 496 с.
12. Корнеев, Н.В., Корнеева, Ю.В. Технология гостиничной деятельности. - М.: Академия, 2015. - 288 с.
13. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2016. - 464с.
14. Лапин, А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: ООО «Журнал Управление персоналом», 2017. – 286с.
15. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. / И.Ю. Ляпина - М.: ПрофОбрИздат, 2015. - 387 с.

16. Малых, Н.И., Можаяева, Н.Г. Экономика гостиничного предприятия. - М.: Дрофа, 2016. - 320 с.
17. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – Р/н/Д.: Феникс, 2016. – 277с.
18. Муллагалиев, А. Р. Особенности конкуренции на рынке гостиничных услуг/А. Р. Муллагалиев//Российское предпринимательство, 2017. - 250 с.
19. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 312с.
20. Порошин, М.В. Услуги в дополнение, - М.: Гостиничное Дело, 2015. – 292 с.
21. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / Майкл Портер; Пер. с англ. 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 715 с.
22. Портер, М. Конкуренция. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. - 495с.
23. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: учеб. для ВУЗов. / К.А. Раицкий - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. - 286с.
24. Руденко, Л.Л., Овчаренко, Н.П., Косолапов, А.Б. Технологии гостиничной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 276 с.
25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2015. - 359с.
26. Тимохина, Т.Л. Организация гостиничного дела. - М.: Юрайт, 2016. - 336 с.
27. Туризм и гостиничное хозяйство. учеб. пособие/ Под ред. проф., д.э.н. А.Д. Чудновского. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2017. – 400 с.
28. Ульянов, В.А. Малые гостиницы в индустрии гостеприимства. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 345с.
29. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг. - СПб.: Питер, 2017.- 448с.
30. Чеботарь, Ю.М. Туристический бизнес: Практическое пособие для турфирм и клиентов. М.: Мир деловой книги, 2016. - 256с.